



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kirsi Pihlaja

Henkilöstöpalveluiden transformaatio

Muutos digiaikakauden henkilöstöpalveluiden
ekosysteemiksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hankintatoimen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

19.2.2020

Tekijä(t) Otsikko	Kirsi Pihlaja Henkilöstöpalveluiden transformaatio, muutos digiaikakauden henkilöstöpalveluiden ekosysteemiksi
Sivumäärä Aika	58 sivua + 2 liitettä 19.2.2020
Tutkinto	Tradenomi, YAMK
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Hankintatoimi
Ohjaaja(t)	Tutkintovastaava Hanna Harilainen Head of People Services Pia Vuorio
<p>Henkilöstöpalvelut ovat useimmissa yrityksissä transformaation keskellä. Digitalisaation mahdollistamat uudet työkalut, kuten henkilöstön itsepalvelu ja toisaalta myös palkkahallinnon ulkoistukset ovat luoneet uudenlaisia tarpeita yritysten sisälle tukea työsuhteen elinkaaren aikaisia peruspalveluita.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on määritellä kohdeyrityksen henkilöstöpalveluyksikön uudet työroolit, niitä vastaavat osaamiset sekä dokumentoida pääprosessit. Muutosten avulla yksikkö pystyy tulevaisuudessa tuottamaan moderneja digiaikakauden työsuhteen elinkaaren palveluita esimiehille ja koko henkilöstölle.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena.</p> <p>Toimintatutkimuksen viitekehys rakentuu Lean filosofian, ja Lean Service Creation -työkalujen hyödyntämisestä uusien roolien suunnittelussa. Prosessien dokumentoinnissa on hyödynnetty arvovirtakuvausta, jonka avulla on pyritty tunnistamaan prosessien tuottama lisäarvo. PDSA eli Demingin ympyrä osana viitekehystä viitoittaa tiimin seuraavia askeleita. Lean Service Creation työkortteja on hyödynnetty toteutetuissa työpajoissa.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksena syntyi ehdotus uusista työrooleista kohdeyrityksen henkilöstöpalvelut -yksikköön. Malli kattaa työsuhteen elinkaaren, palkkahallinnon prosessien sekä HR -järjestelmien kehittämistä tukevat roolit, joiden avulla mahdollistetaan osaamisen jatkuva kehittäminen sekä sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden entistä strukturoidumpi johtaminen kohti yhteistä kulttuurimuutosta henkilöstöpalveluiden digiaikakauden ekosysteemiksi.</p> <p>Toimintatutkimuksen avulla on pyritty löytämään keinoja yrityksen henkilöstöpalveluissa tarvittavien erikoisosaamisten ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä keinoja tiimin työhyvinvoinnin parantamiseksi. Muutosjohtamista tukee työpajojen sisällä rakentunut tiimidialogi, joka mahdollistaa avoimen toimintakulttuurin ja helpottaa muutosten läpivientiä.</p>	
Avainsanat	Henkilöstöpalveluiden ekosysteemi, Lean, Arvovirtakuvaus, Service Design, Työsuhteen elinkaaren palvelut

Author(s) Title	Kirsi Pihlaja People Services Transformation: A Journey Towards the Employee Lifecycle Services Ecosystem of the Digital Age
Number of Pages Date	58 pages + 2 appendices 19 Feb 2020
Degree	Master of Business Administration, Procurement
Degree Programme	Procurement (Supply Chain Management)
Specialisation option	
Instructor(s)	Dr. Hanna Harilainen, Principle Lecturer, Head of Degree Program Ms. Pia Vuorio, Head of People Services
<p>Employee lifecycle services are in the middle of transformation in many companies. New tools, such as employee self-service and outsourced payroll enabled by digitalization, have created totally new opportunities as well as posed new challenges to redesign the Employee lifecycle service teams.</p> <p>The purpose of this Master's thesis is to define the new team roles, identify key competences and the main employee lifecycle related processes for the People Services organization. New roles are needed to enable better employee experience for managers and other employees throughout the modernized Employee services.</p> <p>This Thesis was carried out as a development project using Action research. The Conceptual framework was based on Lean methodology and Lean Service Creation tools utilized for developing the new Employee services roles. The implementation of PDSA (Deming cycle) was at the core of the Thesis development work. Lean Service Creation task cards were utilized in team workshops.</p> <p>The outcome of the Thesis is a proposal for the new Employee services roles, covering the Employee lifecycle services, payroll process support and HR-systems development. The proposed changes enable continuous development of core competences, as well as more structured daily leadership of internal and external stakeholders, towards a joint culture journey as the next generation People services ecosystem.</p> <p>This Thesis has also tried to find the ways to maintain and develop the expertise skills needed in different Employee services areas and enhance the wellbeing of the Employee lifecycle services team. It has guided the organization to use continuous development tools in their daily work, as well as to enhance processes by using value stream mapping. Also, an increased team dialogue during the workshops has been an important building block on the way to a new and more open working culture and change management.</p>	
Keywords	Employee lifecycle services, Lean, Value Stream Mapping, Service Design, People services ecosystem

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Kohde-organisaation ja toimintaympäristön esittely	3
2.2	Henkilöstöpalveluiden HR -konsulttitiimin nykyrakenne	5
2.3	Tutkimusongelma ja -tutkimuskysymykset	6
2.4	Toimintatutkimuksen tavoitteet ja mittarit	8
2.5	Toimintatutkimuksen hyödyllisyyden ennakoarviointi ja perustelut	10
3	Tutkimusmenetelmät	12
3.1	Toimintatutkimus	12
3.2	Laadulliset menetelmät	15
4	Lean filosofia teoreettisena viitekehyksenä konsulttityön kehittämisessä	16
4.1	SIPOC – arvovirtataulukko	21
4.2	PDSA	27
4.3	Lean Service Creation osana uusien roolien muotoilua	28
4.4	Tiimin muutosjohtaminen innostuksen ja tiimidialogin kautta	33
5	Toimintatutkimuksen toteutus	36
5.1	Suunnittelu ja käynnistäminen	36
5.2	Toimintatutkimuksen aikataulu ja vaiheet	38
5.3	Työpajat teemoittain	40
6	Kehittämishankkeen tulokset	44
6.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	52
7	Johtopäätökset ja yhteenveto	53
	Lähteet	56

Liitteet

Liite 1. SIPOC -arvovirtakuvaus (esimerkki)

Liite 2. Haastattelu- ja työpajamateriaalit

1 Johdanto

Henkilöstöpalvelut, samoin kuin koko HR organisaatio on ollut useimmissa yrityksissä viime vuodet transformaation keskellä. Kristiina Mäkelän mukaan henkilöstön sitouttaminen, oppiminen ja kehitys sekä muutoksen johtaminen ovat esimerkkejä inkrementaalisista muutoksista. *”Transformatiiviset muutokset sen sijaan liittyvät digitalisaatioon ja ne muuttavat HR-alaa.”* (Mäkelä, Aalto-yliopisto 2015.)

HR on joutunut uudistamaan imagoaan liiketoiminnan strategisena kumppanina ja transformaatiota on siivittänyt voimakas digitalisoituminen. Tähän saakka modernit palvelukanavat ovat olleet käytössä lähinnä yrityksen ulkoisen asiakkaan polulla, vaikka henkilöstökokemuksen tuottaminen rakentuu usein hyvin samankaltaisista elementeistä. Modernit henkilötietojärjestelmät pitävät sisällään kaiken HR datan, kuten esimerkiksi esimiestyöhön liittyvät vuosikelloprosessit tai työsuhteen elinkaareen sisältyvät henkilötason perustiedot. Digitalisaatio ja tietojärjestelmien kehittäminen luovat omalta osaltaan tarpeen tarkastella myös HR:n työrooleja uusista näkökulmista.

Palkkahallinto on entistä useammin ulkoistettu ammattitaitoiselle palkkaprosesseja tarjoavalle yhteistyökumppanille keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Kumppanuuksien johtaminen ei kuitenkaan ole perinteistä henkilöstöhallinnon ydinosaa vaan hankintaosaaminen on helposti ulkoistettu eri organisaatioyksikköön. Oman kokemukseni mukaan tärkeintä olisi pyrkiä tunnistamaan henkilöstöpalveluiden sisältämät palkkahallinnon eri toimijoiden rajapinnat ja rakentaa yhteistä kulttuuria tukemaan palkansaajien asiakaskokemusta.

Tämä henkilöstöpalveluiden kehittäminen toimintatutkimuksena on toteutettu Finnaissa, jonka HR toiminnot ovat yrityksen kasvun myötä joutuneet myös uudenlaisten haasteiden eteen.

”Finnair on tunnetusti verkostolentoyhtiö, joka on erikoistunut lentämään lyhyempää pohjoista reittiä Euroopan ja Aasian välillä. Finnairin visiona on tarjota matkustajille ainutlaatuinen pohjoismainen kokemus sekä Helsingin kautta pohjoisen pallonpuoliskon sujuvimmat ja nopeimmat lentoyhteydet.” (Finnair 2019 a).

Finnair on kertonut vuosikertomuksessaan yrityksen strategisista painopistealueista, jotka ovat olleet kasvu, asiakaskokemus, henkilöstökokemus ja uusiutuminen. Finnairin arvot ohjaavat strategian toteuttamista ja päivittäistä työtä.

”Finnairin arvot ovat:

- Välittäminen
- Yksinkertaistaminen
- Rohkeus ja
- Yhdessä tekeminen.” (Finnair 2019 b)

Strategian toteuttaminen tarvitsee monia eri henkilöstöryhmiä, jotka omalla työllään varmistavat parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Tämä tarkoittaa globaalia toimintaympäristöä, monikulttuurista työyhteisöä, useita eri työehtosopimuksia sekä paikallisten sopimusten jatkuvaa neuvottelua. Globaali 24/7 ja 365 toimintaympäristö saanelee myös HR organisaation tuelle korkeat vaatimukset. Henkilöstöpalveluiden tulee omalta osaltaan pystyä vastaamaan toimintaympäristön tarpeisiin. Tämä tarkoittaa läsnäoloa työsuhteiden elinkaaren erilaisissa vaiheissa, enenevässä määrin digitalisaation keinoin.

Yrityksen henkilöstö on varustettu älypuhelimilla sekä lukuisalla määrällä erilaisia sovelluksia, jotka ovat lisänneet reaaliaikaista ja läpinäkyvää tilannekuvaa sekä operaatioiden, että palveluiden näkökulmista. Henkilöstöpalveluyritysten liiton mukaan digitalisaatio on myös yksi suurimmista henkilöstöpalveluiden uusiutumisen mahdollistajista. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto, 2020). Erityisesti itsepalvelutyökalut ovat myös henkilöstöpalveluiden vastaus globaalisti vuorokauden ympäri toimivan henkilöstön tarpeisiin.

Digitalisaation myötä tarvitaan myös uudenlaista osaamista, uusia tapoja toimia sekä uudenlaisia rooleja, joiden avulla palveluiden jatkuva kehitys tapahtuu. HR:n sisällä asuu paljon hiljaista tietoa, jonka dokumentointi erityisesti palkkahallinnon osa-alueella on täysin kriittistä myös liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Työprosessien dokumen-

tointi mahdollistaa jatkuvan parantamisen ja toiminnan kehittämisen. Työtapoja uudistettaessa on tarpeen luoda entistä joustavampia työrooleja, joiden avulla moderni henkilöstöpalveluiden tuotanto ja digitalisoiminen on jatkossa mahdollista HR organisaation sisällä. Nämä kaikki realiteetit ovat mukana tämän toimintatutkimuksen toteutuksessa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Kohde-organisaation ja toimintaympäristön esittely

Tämä toimintatutkimus toteutettiin Finnairin People & Culture organisaatiossa, jossa työskentelee yli 60 HR-ammattilaista. HR:n tehtävänä on varmistaa omalta osaltaan Finnairin strategian toteutuminen tukemalla liiketoimintaa erilaisissa henkilöstöön, työsuhteiden elinkaareen, osaamisen kehittämiseen, työterveyteen sekä esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen liittyvissä prosesseissa ja hankkeissa. Toimintatutkimuksen keskiössä on henkilöstöpalveluiden HR-konsulttitiimi.

Viimeiset vuodet Finnairin People & Culture -tiimi on panostanut yrityksen sisäiseen kulttuurimatkaan sekä erityisesti tuotannon esimiestyön kehittämiseen. Sen lisäksi se on edistänyt digitaalista transformaatiota ja uudistanut työn tekemisen tapoja yrityslaajuisesti. Näiden osin jopa urauurtavien henkilöstön kehittämiseen liittyvien hankkeiden läpivienti, on tukenut Finnairin kiihdytetyn kasvun vaihetta liiketoiminnassa sekä mahdollistanut tuhansien uusien Finnairilaisten rekrytoimisen. Henkilöstö on vahva osa Finnairin strategiaa.

Vuodesta 2012 Finnair on ostanut palkkahallintopalvelunsa ulkoiselta kumppanilta. Yhteistyön rakentaminen ei aina ole ollut helppoa. Finnairissa työskentelee useita eri henkilöstöryhmiä ja sitä kautta käytössä on useita eri työehtosopimuksia sekä niiden kautta lukuisa määrä paikallisia sopimuksia. Sopimusten avulla on löydetty avaimia kannattavaan kasvuun mutta samalla niiden monimutkaisuus on tuonut omat haasteensa erityisesti palkanmaksuprosessien käytännön toteutukseen.

Prosessit on viime vuosina pystytty vakiinnuttamaan henkilöstön suuntaan, mutta sisäisesti ongelmanratkaisun keskiössä on edelleen henkilöstöpalveluiden HR -konsulttitiimi. Konsulttitiimi rakennettiin palkkahallinnon ulkoistuksen yhteydessä ja tiimin avulla haluttiin varmistaa palkkaprosessien toimivuus sekä työntekijöiden tuki työsuhteen elinkaaren vaiheissa. Tiimin rajapinta ulkoiseen palkkahallinnon kumppaniyritykseen on keskittynyt

nykyisellään yksittäisten asioiden ratkomiseen. Ulkoinen palveluyritys on myös itse suorassa kontaktissa Finnairin henkilöstöön, jolloin henkilöstökokemuksen parantaminen myös palkkaprosessien osalta, on noussut tärkeäksi teemaksi. Haasteellisimpina vuosina henkilöstön luottamus perusprosesseja kohtaan on vähentynyt ja luottamuksen vaikinuttaminen sekä ylläpito vaatii paljon systemaattista työtä myös tulevaisuudessa.

HR-konsulttitiimi seuraa eri tietojärjestelmissä liikkuvaa henkilöstödataa, koska palkanmaksuprosessiin generoituu päivittäin tietoa eri lähdejärjestelmistä. Monimutkainen IT infrastruktuuri sisältää myös paljon erilaisia liittymiä, joiden ajoittainen toimimattomuus tuottaa virheellistä dataa tai pahimmillaan estää tiedon siirtymisen kokonaan. Näissä tilanteissa tiimi joutuu tekemään manuaalisia tiedon tallennuksia useisiin järjestelmiin.

HR-konsulttien päätyökalu on henkilötietojärjestelmä, jonka Finnair on ottanut käyttöön noin kolme vuotta sitten. Henkilötietojärjestelmän lisäksi henkilöstödataa liikkuu tuotannon resurssisuunnittelussa käytössä olevissa työvuorosuunnittelujärjestelmissä. Henkilötietojärjestelmän toimiva integrointi olemassa oleviin rajapintoihin on edelleen kesken, samoin sen sisältämien HR liiketoimintaprosessien jatkokehitys.

Henkilöstödatan vaihteleva laatu pakottaa HR -konsulttitiimin keskittymään jatkuviin tiedon tarkistuksiin ja vertailuun eri järjestelmien välillä. Suurin riski on virheellisen tiedon päätyminen joko palkanmaksuun tai operatiivisiin järjestelmiin, esimerkiksi lentojen miehistöjen tietoihin. Näillä virheillä voi olla pahimmassa tapauksessa liiketoiminnalle suuria kustannusvaikutuksia. Henkilötietojärjestelmän tiedonsiirtojen laatuun vaikuttavia ongelmia ja riskejä sisältyy myös riittämättömiin työhajeisiin, koska järjestelmä sinänsä voi mahdollistaa prosessin läpiviennin usealla eri tavalla. Kaikissa tapauksissa tieto ei kuitenkaan liiku eri järjestelmien välillä oikein. Paineen alla työskentely lisää myös riskiä kokeilla erilaisia tapoja tehtävän suorittamiseksi yrityksen ja erehdyksen kautta vaikkakin todennäköistä on, että työ joudutaan korjaamaan yhteen tai useampaan kertaan ennen, kuin koko prosessi on saatu toteutettua onnistuneesti.

Yritystasoinen kulttuurimatka ja kiihdytetty kasvu ovat vaatineet päähuomion tähän mennessä ja nyt ollaan vaiheessa, jossa on aika kehittää henkilöstöpalveluita ja sisäistä asiakaskokemusta.

2.2 Henkilöstöpalveluiden HR -konsulttitiimin nykyrakenne

Finnairin henkilöstöpalveluissa työskentelee kahdeksan HR konsulttia ja noin 20 henkilön ryhmä People Partnereita, rekrytoinnin sekä kansainvälisen HR:n ammattilaisia. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään HR-konsulttien työroolin, tiimin tuottamien palveluiden ja digitaalisen työympäristön kehittämistarpeisiin. Nykyisellään HR -konsulttien työ sisältää edelleen paljon manuaalisia vaiheita työsuhteissa tapahtuvien muutosten tallentamiseksi.

HR konsultit toimivat yrityksen eri liiketoiminta-alueilla mikä tarkoittaa työtehtävien laadun, määrän ja kuormittavuuden vaihtelua eri sopimusaloista, yksikön koosta ja liiketoiminnan sisällöstä riippuen. Tiimin osaaminen on ollut pääosin työkokemukseen perustuvaa ja konsultin tehtävään valmistava oppimispolku sekä perehdytysvaihe on puuttunut kokonaan. Konsulteilla on varsin erilaiset HR-taustat, jolloin esimerkiksi palkkahallinnon syvempi osaaminen on keskittynyt ainoastaan muutamille henkilöille. Manuaalisen työn määrä on viimeisten vuosien aikana kasvanut, mikä on vähentänyt hyvinkin geneeriseen HR rooliin tottuneiden ammattilaisten motivaatiota ja kykyä selvittää päivittäisistä työhajonoista. Tiimin sisältä löytyy paljon kokemusta ja hiljaista tietoa, mutta työohjeiden dokumentointi on nykytilassa melko puutteellista.

Finnairin People & Culture organisaatio uudistui huhtikuussa 2019 vastatakseen paremmin liiketoiminnan vaatimuksiin ja mahdollistaakseen oman kyvykkyytensä strategisena kumppanina myös tulevaisuudessa. Yksi tämän muutoksen suurimmista tavoitteista oli HR konsulttien, rekrytointitiimin, palkkaprosessien ja ulkoisen palkkahallintokumppanin, People Partnerien sekä globaalien HR toimintojen yhdistäminen uudeksi **People Services (henkilöstöpalvelut) -yksiköksi**. Henkilöstöpalveluiden tavoitteena on ollut rakentaa moderni osaamiskeskus ja joustavat työroolit. Muutoksen myötä palveluita tuottavat roolit löytyvät nyt samasta yksiköstä, mutta silti niiden välille on jäänyt arjessa jonkin verran epäselviä rajapintoja ja resurssointi- sekä osaamishaasteita.

Toimin itse henkilöstöpalveluiden esimiestehtävissä tämän tutkimuksen toteutushetkellä, joten toimeksianto kehittämistehtävälle esitettiin minulle johtoryhmätasolta. Kuviossa 1 on esitetty HR organisaation rakenne lähtötilanteessa keväällä 2019.

People & Culture MODEL 1.4.2019



Kuvio 1. People & Culture organisaatio 1.4.2019. (Finnair People & Culture, 2019.)

2.3 Tutkimusongelma ja -tutkimuskysymykset

Ensimmäisissä suorittamissani HR konsulttien haastatteluissa kävi ilmi, että useat päivittäin esiin nousevat haasteet kuormittavat koko tiimiä heikentäen työhyvinvointia sekä lisäämällä työjonoon erilaisia manuaalisia työvaiheita ja tarkastuksia. Lisäksi konsulttien työn kuormittavuus sekä työtehtävien määrät ovat hyvin erilaisia ja vaikeasti ennakoitavia. Liian laaja-alainen työrooli sekä palkkahallinnon vaatima erikoisosaaminen vaikeuttavat arjen sujuvaa tekemistä. Muutokselle oli selkeä tilaus, joka esitettiin minulle uudessa työroolissani tiimin esimiehenä. Toimeksiantoni perusteella olen rajannut tämän toimintatutkimuksen vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Tutkimuskysymys 1	Millaisen työroolin avulla tuotamme H2/2020 moderneja henkilöstöpalveluita Finnairin työntekijöille ja esimiehille?
Tutkimuskysymys 2	Miten kuvaamme HR-konsulttipalveluiden nykyiset ydintehtävät ja prosessit sekä arvioimme niiden arvon tuottoa?
Tutkimuskysymys 3	Millaiset ovat uusien työroolien avainosaamiset?

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset.

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on määritellä ja toteuttaa henkilöstöpalveluiden uusien työroolien ja kompetenssien suunnittelu yhdessä HR konsulttitiimin kanssa sekä dokumentoida arvovirtakuvauksen avulla HR konsulttien vastuulla olevat prosessit. Työroolien suunnitteluperiaatteena toimivat yhtiön arvot sekä vastaaminen kysymykseen: Miten ja millaiset työroolit mahdollistavat uudenlaisen ekosysteemiajattelun, jonka avulla on mahdollista rakentaa jatkuvasti kehittyvä maailmanluokan henkilöstöpalveluiden verkosto, joka yhdistää yrityksen sisäiset ja ulkoiset toimijat saman tavoitteen äärelle.

”Työelämässä ollaan suurien haasteiden edessä. Väestö vanhenee koko ajan, mutta silti pitäisi aikaansaada entistä enemmän entistä pienemmillä voimavaroilla. Töitä olisi kuitenkin tehtävä vielä menestyksellisemmin ja pidempään, vaikka työhyvinvointi ja työn mielekkäisyys voivat saada kolauksia jatkuvista muutoksista ja uudelleenorganisoinneista.” (Mäki & Pakarinen, 2013, 217.) HR-konsulttitiimin pitkät työurat ja hiljainen tieto ovat yksi suurimmista muutoksen mahdollistajista. Tieto on kuitenkin dokumentoitava prosessien jatkuvaa kehittämistä varten. Monimutkaiseen työehto- ja paikallisiin sopimuksiin liittyy myös paljon hiljaista tietoa, joka on suuri riski erityisesti yrityksen palkkahallinnolle.

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla on tarkoitus mallintaa henkilöstöpalveluiden uusien työroolien sisältö, mutta erityisesti luoda uudenlainen maaperä sisäisten prosessien mitaamiselle ja pullonkaulojen tunnistamiselle. Muutosjohtamisen näkökulmasta mittarit tulee nähdä mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa faktapohjaisesti. Mittarit yhdistetään helposti talouteen tai liiketoiminnan operatiivisille alueille, joissa ne ovat jo kauan olleet arkipäivää. Sen sijaan muiden, kuin palkkahallinnon tehtävien, palveluiden ainoana mittarina ovat toimineet ainoastaan palautekyselyt. Ilman selkeää palvelulupautta palautetta on kuitenkin vaikea analysoida ja hyödyntää.

Uusien henkilöstöpalveluiden työroolien kautta on tarkoitus myös tukea ja parantaa HR konsulttien omaa työhyvinvointia, mahdollistaa itsenäisempää päätöksentekoa, lisätä yhteistyötä eri sidosryhmien suuntaan ja fokusoida erityisosaamisia tukemaan paremmin koko organisaatiota. Lisäksi prosessien arvovirran kuvaaminen auttaa tiimiä jatkossa havainnoimaan ja kehittämään omia työtapojaan sekä priorisoimaan tehtäviä paremmin.

2.4 Toimintatutkimuksen tavoitteet ja mittarit

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on rakentaa ehdotus HR konsulttitiimin ja henkilöstöpalvelujen uusista työrooleista sekä varmistaa rooleihin kiinnitettävät avainosaamiset ja dokumentoida tiimin vastuulla oleva prosessit. Roolien muutoksella tavoitellaan avainosaamisten tehokkaampaa tunnistamista, hyödyntämistä ja niiden jatkuvaa kehittämistä sekä ulkoisen palkkahallintokumppanin johtamista. Tavoitteena on hyödyntää Lean-filosofiaa, jonka avulla voimme paremmin tunnistaa pullonkauloja ja pyrkiä poistamaan asiantuntijatyössä tunnistettua hukkaa. Lisäksi tarkoitus on kiinnittää huomiota tiimin omaan henkilöstökokemukseen, joka parantuessaan lisää työssäjaksamista sekä auttaa saavuttamaan uudenlaisen palvelutason esimiesten ja koko henkilöstön suuntaan. Tavoitteisiin linkittyvät seuraavat avainmittarit:

Kehittämistehtävän mittarit:	Toteutunut (kyllä/ei)
Mittari 1: Arvovirtakuvaukset nykyisistä työtehtävistä ja prosesseista valmiina.	
Mittari 2: Uusien työroolien kuvaus valmis.	
Mittari 3: Uusien työroolien osaamiset määriteltä.	

Taulukko 2. Tutkimuksen mittarit.

HR konsultit ovat kokeneet, että työn tekeminen arjessa on lähes aina päivittäistä järjestelmävirheiden ratkomista tai koordinointia. Tiimin oman työn kehittäminen on jäänyt

useimmiten ongelmien jalkoihin. Tulipalojen sammuttaminen ei ole myöskään mahdollistanut prosessien dokumentointia tai kehittämistä viimeisten vuosien aikana. Siirryttyäni tiimin esimieheksi keväällä 2019 lähdin toimintatutkimuksen avulla toteuttamaan tätä kehittämishanketta ja samalla havaintojeni kautta pohtimaan millaisilla keinoilla voimme parhaiten tukea tiimin onnistumista tulevaisuudessa. Havaintojeni mukaan HR konsultin työhön vaikuttavat negatiivisesti prosessien sisältämät turhat pullonkaulat, jotka aiheuttavat vakavia virtausongelmia työnkulkuihin. Lisäksi työ sisältää paljon hukkaa mm. ylimääräisten tietojen tarkastamisten sekä manuaalisten työvaiheiden takia. Nämä havainnot saivat minut kiinnostumaan Lean-metodiikan hyödyntämisestä tutkimuksen eri vaiheissa.

HR konsulttien tuottamat työsuhteen elinkaaren palvelut kiinnittyvät työntekijän polkuun, jota olen pyrkinyt havainnollistamaan kuviossa 2. Tuotetuista palveluista osa on enemmän aikakriittisiä, kuin toiset. Tehtävien priorisointi nykytilassa on kuitenkin heikkoa, koska yhteistä tiimitasosta näkymää ei ole saatavilla HR-järjestelmistä. Palveluiden osalta voidaan tunnistaa myös työsuhteen elinkaareen linkittyviä erilaisia elämäntilanteita, jolloin henkilöstön odotusarvot tuotettavia palveluita kohtaan voivat vaihdella suuresti. Varsinainen henkilöstöpalveluiden palvelutuotteiden kehittäminen on kuitenkin rajattu pois tämän tutkimuksen sisällöstä.

Employee journey touchpoints

BUILDING MODERN VALUE ADDING PEOPLE SERVICES TO SUPPORT EMPLOYEE EXPERIENCE



Kuvio 2. Työntekijän polku, johon henkilöstöpalvelut kiinnittyvät. (Finnair People & Culture, 2019.)

2.5 Toimintatutkimuksen hyödyllisyyden ennakoarvointi ja perustelut

Kari Korkiakoski, Suomen johtava asiakaskokemuksen asiantuntija, esittelee uudessa kirjassaan mallin, jolla asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen johtaminen yhdistetään kokonaisuudeksi. Hänen mukaansa asiakaskokemuksen elementit ovat tehokkuus, helppous ja tunne, mutta jos yritys haluaa erottua palvelulla, silloin on syytä panostaa kunnolla henkilöstökokemukseen. (Korkiakoski, 2019.)

Kokemukseni HR työssä on osoittanut käytännössä, että henkilöstöpalveluiden toimivuus pitkälti määrittelee myös yrityksen sisäistä asiakas- ja henkilöstökokemusta. Suunniteltu HR konsulttien työroolien muutos on ensimmäinen askel kohti uudenlaista palvelutuotantoa. Työsuhteen elinkaaren vaiheiden ja niihin liittyvien palveluiden muotoilu, toteutus sekä jatkuva kehittäminen ovat korkealla prioriteetilla myös People & Culture yksikön toiminnassa. Tavoitteena on rakentaa arjen perusasioiden ympärille moderni organisaatio, sujuvat prosessit sekä tehokkaat työvälineet, jolloin sekä HR:n oman henkilöstön, että esimiesten ajankäyttö voidaan ohjata tuottavampaan työhön.

Muutoksessa on huomioitava liiketoiminta-alueiden ja eri henkilöstöryhmien erot, mutta toisaalta myös pyrittävä standardisoimaan prosesseja ja pohtimaan rohkeasti eri palvelukanavien hyödyntämistä.

Uusien roolien avulla pyrimme vastaamaan henkilöstön ja liiketoiminnan odotuksiin sekä muuttamaan henkilöstöpalveluiden toimintaa reagoivasta proaktiiviseksi. Erityisesti HR konsulttien osalta tälle toimintatutkimukselle kohdistuu paljon odotuksia. Tiimin osalta pyrin jo suunnitteluvaiheessa mahdollistamaan henkilötasoisesta kehittymisestä sekä entistä selkeämmät työroolit tulevaisuudessa. Koko organisaation näkökulmasta odotusarvo liittyy palvelutuotannon kehittämiseen ja sen parhaaseen mahdolliseen resurssointiin. Toimintatutkimuksen aikaikkuna osuu P&C organisaation kannalta hyvään vaiheeseen, koska alle vuosi sitten tehdyt muutokset tuovat selkeästi painetta jatkokehitykselle erityisesti roolien sisältöön ja rajapintoihin liittyen.

Yksi keskeneräiseksi jäänyt muutettava aihealue on HR konsulttien palkkahallintoon liittyvä osaaminen, jota ei ole määritelty riittävän tarkasti. Ulkoisen kumppanin arjen ohjaamiseen sekä palkkadatan oikeellisuuden ja ajantasaisuuden varmistamiseen tarvittaisiin selkeästi keskitettympää resurssia yrityksen sisälle. Kauhasen mukaan palkkahallinnon prosessien tuntemus vaatii erityisosaamista ja toimintojen ulkoistamisesta huolimatta vastuu prosessien hoitamisesta on lopulta kuitenkin

aina työnantajalla. ”Ulkoistettavien palvelujen ostaminen vaatii myös suurta ammattitaitoa, sillä ulkoistettavat palvelut ja prosessit on pystyttävä kuvaamaan hyvin, jotta olisi mahdollista ostaa oikeita asioita.” (Kauhanen, s. 191.)

Kauhanen on myös todennut, että monet palkanlaskentaan liittyvät lait, asetukset ja määräykset muuttuvat lähes vuosittain tai ainakin hyvin tiheästi, mikä osaltaan asettaa ammattitaitovaatimuksia palkanlaskijoille. ”Palkanlaskennan sisältö on varsin laaja verrattuna esimerkiksi kirjanpitoon ja tilinpäätöksen tekemiseen.” (Kauhanen, s. 192.)

Palkkaprosessien osaamisen varmistaminen Finnairin sisällä on yksi tämän toimintatutkimuksen pääkohteista ja liittyy olennaisesti HR konsulttiroolin tulevaisuuteen. Palkkaprosessien toimivuus on kuitenkin yksi keskeisistä työntekijäkokemukseen vaikuttavista asioista. Vaikka pääprosessista vastaa ulkoinen palvelutuottaja, tiedon sisällöstä vastaa edelleen ostava yritys.

Kuviossa 3 on havainnollistettu yrityksen palkkahallintoon linkittyvät sidosryhmät. Suurin osa asioista liittyy ulkoisen kumppanin vastuulla oleviin prosesseihin mutta silti sidosryhmiä jää myös yrityksen sisällä hoidettavaksi. Yritys myös omistaa henkilöstöönsä liittyvät tiedot ja on erilaisen aika- ja henkilötiedon pääasiallinen lähde.



Kuvio 3. Palkkahallinnon ulkoiset sidosryhmät (Helsilä 2002, 198.)

Tutkimusasetelma on luonteeltaan kvalitatiivinen ja hyödynnän tutkimuksessani Lean filosofiaa. Finnairin henkilöstöpalvelut on ollut muutoksen keskiössä vain muutamia kuu-

kausia ennen tämän toimintatutkimuksen käynnistymistä mikä kasvattaa odotuksia uusien hankkeiden sisällölle ja onnistumiselle. HR on toki perinteisesti tottunut näkemään jatkuvaa muutosta ympärillään ja myös toimimaan sen keskellä. Muutos on kuitenkin aina erisävyinen, kun se kohdistuu omaan itseän. Aidoiksi koetut vaikuttamismahdollisuudet lisäävät yhteistä luottamusta, mikä myös helpottaa uudelleenorganisoinnin henkistä kuormittavuutta. Tätä vaikuttamista ja tilan antamista muutoksen keskiössä oleville henkilöille, tulen hyödyntämään toimintatutkimuksen toteutusvaiheessa.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Tutkimuksen strategiana olen käyttänyt toimintatutkimusta. Se sopii erinomaisesti minulle annettujen tavoitteiden mukaiseen kehittämishankkeeseen.

Kanasen mukaan toimintatutkimus rinnastetaan helposti konsultointiin, jota se ei ole. *”Toimintatutkimuksessa on aina käytännön osa eli muutoksen aikaansaaminen, kuten konsultoinnissakin, ja lisäksi tutkimusosuus, jota konsultointiin ei liity.”* (Kananen 2014, 29.) Kuviossa 6 on kuvattu toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen.



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2014. s. 26. mukaillen Stringer 2007, 211)

Toimintatutkimuksen avulla haetaan ongelmien ratkaisua, niiden evaluointia ja yhteisön kehittämistä. Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää HR konsulttitiimin toimintaa vastamaan henkilöstöpalveluiden tuotannolle yrityksen suunnalta asetettuihin odotuksiin.

Toimintatutkimuksen eri vaiheissa olen pyrkinyt tunnistamaan Lean-metodologian tuomaa lisäarvoa tiimin kehityksen vauhdittamiseksi ja arjen haasteiden helpottamiseksi. Tiimi on päässyt myös itse kokeilemaan sekä arvovirtakuvausten tekemistä, että työroolien ja toimintamallin suunnittelua Lean Service Creationin avulla.

Kananen on kuvannut toimintatutkimukseen liittyvän havainnoinnin tiedonkeruumenetelmänä, jolloin osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on itse mukana tutkittavassa ilmiössä. *”Havainnoinnilla vain todetaan asian tila, ja lähes aina havainnointia täydennetään haastatteluilla, joilla halutaan varmistaa havainnoinnin oikea tulkinta.”* (Kananen 2014, 29.)

HR konsulttitiimin esimiehenä toimiminen on helpottanut omalta osaltani toimintatutkimukseen olennaisesti liittyvää havainnointia mutta erityisesti työpajojen kautta olen saanut merkittävästi syvyyttä arjen ongelmien parempaan ymmärtämiseen.

Tässä toimintatutkimuksessa toteutetuissa työpajoissa olen toiminut fasilitaattorina pyrkien ylläpitämään avointa keskustelua sekä mahdollistamaan yhteistä aikaa tiimin kehittämiselle ja haasteiden tunnistamiselle. Uusien roolien suunnittelu käynnistyy toki useimmiten helpoiten työyhteisön omista tarpeista ja kehittämistyö hyötyy tiimin avoimesta kommunikaatiosta. Toimintatutkimus strategiana on sopinut erinomaisesti tähän muutoshankkeeseen. Toimintatutkimuksen aikana olemme ottaneet käyttöön työpajoissa ja arvovirtakuvauksessa tunnistettuja aiempaa sujuvampia prosesseja sekä siirtäneet jo prosessin aikana tiimille lisäarvoa tuottamatonta tekemistä yhdessä tunnistetuille sidosryhmille. Kehittämishankkeen aikana tiimi on havainnut lisäksi asioita, joista uusien roolien tulee ottaa jatkossa nykyistä enemmän vastuuta.

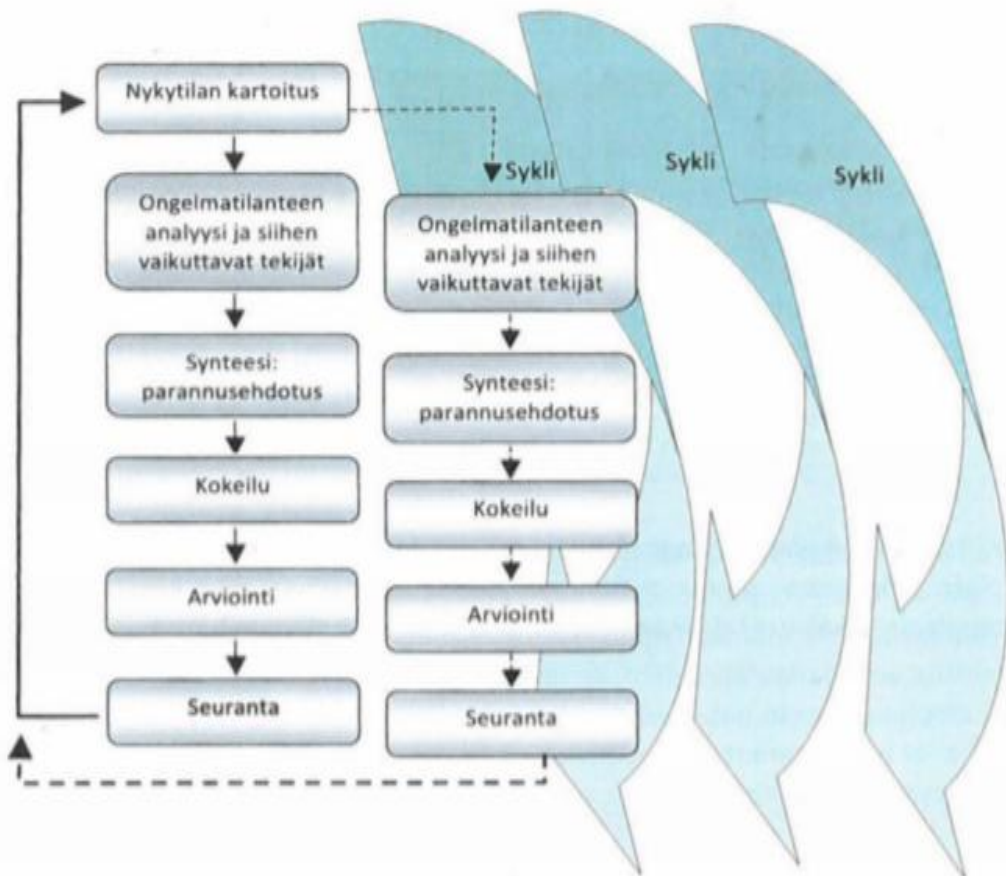
Kanasen mukaan kehittämishankkeen tulokset voivat olla esimerkiksi seuraavia:

- *”Olen kehittänyt uudet tuotekonseptin.*
- *Olen parantanut ajankäyttöäni.*

- *Olen onnistunut parantamaan työpaikan työviihtyvyyttä.”* (Kananen 2014)

Työpajoissa suunnitellut roolit voivat olla sovellettavissa myös toisen yrityksen HR organisaatioon, joten sinänsä tuloksilla voi olla käyttöä laajemminkin.

Toimintatutkimuksen sisällä toteutettujen työpajojen osalta pyrin hyödyntämään toimintatutkimuksen syklisyyttä. Jokainen työpaja ei teemoistaan huolimatta ollut irrallinen vaan rakensi pohjaa seuraavan toteuttamiselle. Työpajojen välissä testasimme löydöksiä ja veimme erityisesti prosessien yksinkertaistamisen osalta uudistuksia myös käytäntöön. Alla kuva toimintatutkimuksen syklisyydestä.



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2014, 34.)

Käytimme runsaasti aikaa nykytilan kuvaamisen prosesseja dokumentoimalla. Myös Kananen mukaan ongelman määrittelyyn ja kartoitukseen tulee varata riittävästi aikaa. *”Liian nopea siirtyminen ratkaisuvaiheeseen voi jättää todellisen ongelman ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysoinnin pintapuoliseksi.”* (Kananen 2014, 36.)

Tässä toimintatutkimuksessa hyödynsimme SIPOC-arvovirtakuvausta, jonka avulla minun oli mahdollista lisätä myös tiimin ulkopuolisten henkilöiden ymmärrystä HR konsulttien työkuormasta.

Toimintatutkimukseen osallistui kahdeksan HR konsulttia. Tutkimuksen alkuvaiheessa toteutettiin yksilöhaastattelut, joissa tavoitteena oli kartoittaa kriittisimmät kehittämiskohdeet jokaisen konsultin omasta näkökulmasta sekä varmistaa missä asioissa tiimi koki asioiden toimivan hyvin. Samojen kysymysten avulla pyrin tiimin loppuhaastatteluisa varmistamaan, oliko kehittämiskohteiden kriittisyys ja priorisointi muuttunut.

Kananen toteaa kirjassaan, että haastattelun eri muotoja voidaan käyttää selvitetessä ja täsmennettäessä tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toimintasyklin toteuttamisen jälkeen arvioitaessa muutoksen vaikutusta ja vaikuttavuutta voidaan haastatteluilla selvittää puolestaan intervention vaikutuksia. *”Varsinkin jos muutoksen kohteena ovat ihmiset ja heidän toimintansa, muutoksen arviointi edellyttää usein haastatteluja tai kyselyjä faktatietojen keräämisen ohella.”* (Kananen 2014, 87.)

3.2 Laadulliset menetelmät

Grönforsin mukaan kvalitatiivisten menetelmien merkitys tilastollisten menetelmien rinnalla on tulevaisuudessa ehkä entistä suurempi. *”Voimakkaan teknologisen kehityksen pyrkiessä yhä enemmän ja yhä useammin tilastollisiin ratkaisuihin, kasvaa se vaara, että lihaa ja verta oleva ihminen tilastojen takana unohdetaan kokonaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan oma osuus aineiston keruussa on ensiarvoisen tärkeä.”* (Grönfors, 2011)

Tämän toimintatutkimuksen osalta lopputulos on koko HR konsulttitiimin yhteistyön saavutus. Avoimen keskustelun, yhteisen tilannekuvan luomisen, kollegoiden haastamisen ja joidenkin kompromissien jälkeen, ehdotus uusista työrooleista on saanut nykyisen muotonsa. Ilman tiimin merkittävää aikapanostusta, hanke olisi jäänyt teoriasolalle. Nyt pääsimme aidosti tutkimaan mikä olisi juuri tälle työyhteisölle paras tapa organisoitua ja rakentaa sietokykyä tulevaisuuden haasteisiin. Suunnittelun osalta päädyimme usein termeihin hukka tai tehottomuus, päätöksentekoprosessit ja niiden monimutkaisuus sekä jatkuvan kehittämisen sykli. Uudet roolit nähtiin tiimin sisällä tavoitteen mahdollistajina. Näiden tekijöiden pohjalta muotoutuu myös toimintatutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tähän toimintatutkimukseen linkittyy paljon sekä omaa, että tiimin yhteistä havainnointia, työpajojen tulosten koostamista lopulliseksi esitykseksi sekä haastattelujen hyödyntämistä tietopohjan keräämisessä, että myös toimintatutkimuksen tulosten arvioinnissa.

4 Lean filosofia teoreettisena viitekehyksenä konsulttityön kehittämisessä

”Työ ja organisaatiot ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttuneet. Työ on prosessimaista, ja sitä tehdään yhä enemmän asiantuntijatiimeissä ja verkostoissa. Työelämän arkeen juurtuneet jatkuvat muutokset sekä hajautunut toimintamalli pakottavat asiantuntijat itseohjautuvuuteen ja suurempaan vastuuseen.” (Nenonen & Tanskanen, 2009). Tämä kuvaus sopii hyvin myös HR konsulttitiimin arkeen. Finnair on myös yritys- tasolla tunnistanut Lean-kulttuurin hyödyntämisen osana jatkuvan kehittämisen mahdollistamista läpi organisaatioiden. Itselleni luonnollinen valinta oli kiinnittää Lean filosofia toimintatutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi.

Sari Torkkola on tutkinut Leanin hyödyntämistä asiantuntijatyön kehittämisessä ja kuvaa tavoitteiksi työn sujuvan etenemisen sekä virtauksen, joka on päämäärä, jota Lean-joh- tamisessa tavoitellaan. *”Virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka (japaniksi mura, muri ja muda). Näiden esteiden poistaminen ei ole tavoite vaan keino päästä päämäärään.”* (Torkkola 2015, 23.)

Torkkolan mukaan asiantuntijatyössä epätasapaino tarkoittaa esimerkiksi osaamiseroja, työkuorman vaihtelua, tulipalojen sammuttamista tai organisaation omista toimintata- voista johtuvaa vaihtelua. *”Yksittäinen havainto voi olla esimerkiksi asiakkaan odotus- aika per työpöytä tai asiakkaan yhteydenottojen määrä per työpäivä.”* (Torkkola 2015, 23.)

HR konsulttitiimi on tunnistanut useita työn pullonkauloja, jotka tulevat esiin vaikkapa henkilötietojärjestelmän prosesseissa. Työnkulun seuraavia vaiheita joudutaan odotta- maan, koska yksittäinen hyväksyntä tai toimenpide jonkun muun roolin tekemänä, on edelleen kesken. Tämä lisää myös vaihtelua, jota tiimi tunnistaa paljon. Työpöytäjä tu- lee eri sidosryhmiltä mutta niiden ennakointi ja seuranta on nykytilassa haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Tällä hetkellä sekä vaihtelu, että työn sujuvuus tuottavat jatkuvaa yli- kuormitusta HR konsulteille.

Manuaaliryöön suurta määrää osoittaa alla oleva kaavio, jossa näkyy arviolta kolmen kuukauden ajanjakson aikana konsulttien suorittamat toimenpiteet yrityksen henkilötietojärjestelmässä. Kaavio osoittaa myös suuria alueellisia eroja, jotka tiimi on itsekin tunnistanut. Toimintatutkimuksen myötä työkuormaa on tarkoitus avata ensimmäistä kertaa Lean työkalun eli SIPOC -arvovirtakuvauksen kautta. Sen avulla voidaan myös tarkastella ovatko kaikki prosessit tarpeellisia, liittykö niihin oikeat toimijat, mitä syötettä ne tarvitsevat ja mikä on tavoiteltu lopputulos. Yksi merkittävimpiä kehityskohteita tulee seuraavien kahden vuoden aikana olemaan manuaalisen työn vähentäminen. Erityisesti datavertailun automatisointi on yksi keino poistaa hukkaa. Alla esitetyn kaavion mukaan seitsemän HR konsulttia on tehnyt lähes 4000 erilaista toimenpidettä henkilötietojärjestelmään kolmen kuukauden ajanjakson aikana.

Change Job	1	32	2	36	75	2	3			1	3	88		32	275
Change Organization Assignments for Worker	2	41	6	16	37		4			1	6	45	28	168	354
Contract Contingent Worker														66	66
Edit Position	1		65	2	18	54	1	1	3	13	1			6	165
Hire				1		1								133	135
Move Worker (Supervisory)			82	14	39	21	7	12		1			925	10	1142
Promote Employee Inbound			7					2				1		1	11
Promote Employee Outbound			5					1							6
Propose Compensation Change	2	51	3	38	57	1	3			1	1	4	28	27	241
Propose Compensation Hire			1		1									132	134
Request Compensation Change	19	103	40	57	70	58	117	2				348	232	4	1073
Termination														17	17
Transfer Employee	4	31		3	2		1			1		2	4	9	57
Transfer Employee Inbound	4	31		3	2		1			1		6	35	27	119
Grand Total	1	32	448	69	210	320	69	145	5	18	3	370	1357	96	3795

Kuvio 6. Työsuhteeseen liittyvät toimenpiteet 06-09/2019. (Finnair People & Culture, 2019.)

Torkkola on kuvannut ylikuormituksen olevan joko laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista. Sen seurauksen esiintyy sairauspoissaoloja sekä heikentynyttä kykyä uudistua, kehittää työtapoja tai oppia uutta. *”Asiantuntijatyössä ihminen on olennainen osa työprosessia. Ihmisten hyvinvoinnilla on suora yhteys työn virheettömyyteen ja kehittämiseen.”* (Torkkola 2015, 25.)

Tämän toimintatutkimuksen osalta on tärkeää myös tunnistaa tiimin sisällä ylikuormituksen tiloja ja pyrkiä uusien roolien kautta poistamaan sitä tehokkaasti. Tiimi on tunnistanut myös paljon hukkaa eli arvoa tuottamatonta tekemistä, joka Torkkolan mukaan luokitellaan tyyppillisesti seuraaviin kategorioihin:

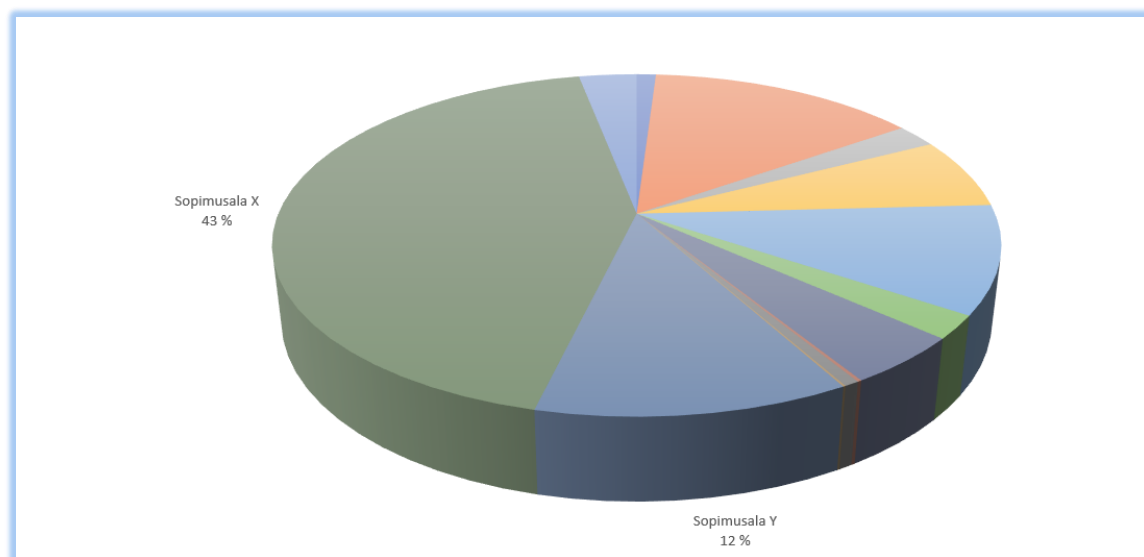
1. *"Ylituotanto: Se on näistä seitsemästä pahin, koska se aiheuttaa ongelmia ja muita hukan muotoja. Asiantuntijatyössä ylituotantoa ovat esimerkiksi turha mitaaminen ja palaverit, joihin kutsutaan varmuuden vuoksi paljon ihmisiä tai joita pidetään kyseenalaistamatta niiden tarpeellisuutta."* (Torkkola 2015, 25).

HR konsultin työssä ylituotanto voi näkyä esimerkiksi kokouksina, projektirooleina sekä epäselvinä rajapintoina muiden HR roolien kanssa. Ideaalitalanteessa HR konsultti pysyy laaja-alaisella osaamisellaan tukemaan esimiehiä tai ratkaisemaan oman vastuualueen ulkopuolisen palvelupyynnön. Tilanteen sujuva hoitaminen tuottaa tekijälleen onnistumisen tunteen ja hyvän palvelukokemuksen asiakkaalle eli työntekijälle. Samalla ratkaisu voi suurella todennäköisyydellä generoida uusia palvelupyynnöjä, jolloin on haastava ohjata niitä enää oikealle taholle. Tiedonkulun puutteet aiheuttavat lisäksi tarvetta hakeutua kokouksiin tai palavereihin, joihin henkilöllä työroolinsa puolesta ei olisi välttämättä tarve osallistua. Työn tekemisen kannalta laaja-alaisempi tieto voi parantaa kokonaisymmärrystä vaikkakaan se ei välttämättä muuta lopputulosta. Henkilöstöpalveluiden organisaation olisi hyvä tunnistaa millaisia yhteistyö- ja viestintätapoja se jatkossa hyödyntää, jotta palaverikäytännöt olisi myös mahdollista uudistaa.

2. *"Varastot tai asiantuntijatyössä keskeneräinen työ: kaikki tehtävät, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole saatu vielä valmiiksi. Asiantuntijatyössä ne ovat esimerkiksi sähköposteja, projekteja tai raportteja."* (Torkkola 2015, 26.)

Nykytilassa henkilötietojärjestelmässä yksittäisinä toimenpiteinä tehtävät työsuhteen elinkaareen liittyvät prosessit sisältävät edelleen työnkulkuja, jotka sujuvuuden näkökulmasta olisi hyvä uudistaa. Tällaiset prosessit luovat edellä mainittuja varastoja keskeneräisen työn osalta. Lisäksi useat palvelukanavat hajauttavat työpyyntöjä, jolloin ne ovat vaikeasti seurattavia ja keskeneräistä työtä pääsee kasautumaan. Palkkakysymykset ovat erityisen aikakriittisiä, kun taas yksittäinen raportti voi usein odottaa toimitusta jopa muutaman päivän.

Kuviossa 5 on esitetty HR konsulttien tehtäväpyynnöt alueittain tietyllä aikajaksolla. Toimenpiteistä suurin osa koskee reilua 3000 henkilöä, jotka toimivat kahdella eri henkilöstöalueella. Nykytilassa kuitenkin vain kolme konsulttia kahdeksasta työskentelee näillä alueilla. Uuden toimintamallin avulla on tavoitteena kohdentaa tiimin resurssit nykyistä paremmin vastaamaan volyymialueiden palvelutarpeita.



Kuvio 7. Toimenpiteet henkilötietojärjestelmässä 06-09/2019 ajanjaksolla työ sopimusalueittain. (Finnair People & Culture, 2019)

3. *"Odottaminen: Tyypillisesti asiantuntijaorganisaatiossa odotetaan päätöksiä, hyväksyntöjä tai tehtävässä tarvittavia lisätietoja asiakkailta tai kollegoilta."* (Torkkola 2015, 26.)

Henkilötietojärjestelmän prosessit sisältävät myös erityyppisiä varmistuksia ja hyväksyntöjä, joissa prosessi siirtyy edetessään useammalle eri toimijalle. Prosessien "pomppiminen" aiheuttaa turhaa odotusta ja pidentää kokonaisprosessin kestoa. Edellisen prosessikohdan valmistumista odotellessa HR konsultit joutuvat usein varmistamaan seuraavia tehtäviä mm. outlook-muistutuksilla. Tämä tarkoittaa käytännössä kaksinkertaista työtä ja asioiden ylimääräistä muistamista tai muistuttelua. Myös syvemmän palkkaosaimisen tarve haastavampiin palvelupyyntöihin johtaa käytännössä työpyynnön edelleen lähettämistä, joko sisäiselle tai ulkoiselle asiantuntijalle. Näin ollen asiakas eli työntekijä tai esimies jää odottamaan palvelupyynnön valmistumista. Finnairin henkilöstöpalvelut suunnittelee Case Management -järjestelmän käyttöönottoa keväällä 2020, joka tulee tukemaan uusien työroolien mahdollistamia palvelutiimejä. Järjestelmä tulee omalta osaltaan helpottamaan palvelupyyntöjen käsittelyä sekä tuomaan ne läpinäkyväksi koko tiimille. Järjestelmä helpottaa myös tunnistamaan prioriteetteja sekä mahdollistaa palvelulupausten tekemisen loppukäyttäjän suuntaan. Järjestelmän käyttöönottoon on kuitenkin valmistauduttava tunnistamalla nykyisten prosessien toiminnallisuudet ja mahdolliset pullonkaulat.

4. *”Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, mikä asiantuntijatyössä voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon käsin syöttämistä järjestelmästä toiseen tai useiden sovellusten käyttämistä – liikkumista sovelluksesta toiseen.”* (Torkkola 2015, 26.)

HR konsulttien työ sisältää edelleen paljon manuaalisia vaiheita, jotka yksittäisinä toimenpiteinä ovat normaaleja mutta suurien henkilöstömassojen osalta taas aiheuttavat merkittäviä työkuormia, joiden resurssointi on nykytilassa vaikeaa. Digitalisaatio tulee varmasti tulevina vuosina vaikuttamaan työkuorman vähentämiseen merkittävästi. Tehtävien automatisointi vaatii kuitenkin resurssointia sekä osaamista muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Uudessa toimintamallissa tavoitteena on keskittää järjestelmäkehitykseen liittyviä asiantuntijarooleja henkilöstöpalveluiden sisälle, HR konsulttityön digitaalisen transformaation nopeuttamiseksi.

5. *”Siirtäminen: asiantuntijatyössä tiedon tai työn siirtäminen henkilöltä tai osastolta toiselle sen sijaan, että pyrittäisiin minimoimaan tarvittavien henkilöiden määrä per tehtävä. Jos työ vaatii eri osaajien välistä runsasta kommunikointia, heidät pitäisi sijoittaa mahdollisimman lähelle toisiaan organisaatorakenteesta riippumatta.”* (Torkkola 2015, 26.)

Ulkoistetun palkkahallinnon vakiintumisen myötä on noussut esille tarve luoda uudenlainen palkkaproessin tukioorganisaatio HR konsultoinnin sisälle. Syvällistä osaamista ei välttämättä tarvitse merkittävästi lisätä, vaan enemmänkin keskittää se tukemaan aikakriittisen palkkadatan oikeellista siirtymistä järjestelmästä toiseen. Näin yritys voi varmistaa palkkapalveluiden toimivuuden osana henkilöstöpalveluiden kokonaisuutta. Tukioorganisaatio voi myös ottaa kokonaisvaltaisempaa roolia palkkoihin liittyvien palvelupyyntöjen prosessoinnista yhteistyökumppanin kanssa.

6. *”Virheet ja uudelleen tekeminen: Tällä on myös nimitys vikakysyntä (failure demand), virheistä johtuva työ. Jos edellinen työvaihe on toimittanut virheellistä tai puuttuvaa tietoa, seuraava työvaihe joutuu joko paikkaamaan virheen tai palauttamaan työn.”* (Torkkola 2015, 27.)

HR konsulttien työssä uudelleen tekemistä aiheuttavat useimmiten tiedon siirtymiseen liittyvät haasteet eri järjestelmärajapinnoissa. Tilannetta voidaan tulevaisuudessa helpottaa käynnistyvillä järjestelmäkehitykseen liittyvillä projekteilla sekä uusilla HR:n järjestelmäpainotteisilla työrooleilla.

7. *”Epätarkoituksenmukainen käsittely (inappropriate or overprocessing): Tätä hukan muotoa saattaa esiintyä silloin, kun oikeaa työtä ei ole tarpeeksi tai työn riittävää laatutasoa ei ole yhdessä sovittu. Asiantuntijat täyttävät kyllä tarvittaessa työaikansa lopputuloksen loputtomalla viilauksella.”* (Torkkola 2015, 27.)

Nykytilassa tämä hukan muoto ei juurikaan koske HR konsulttitiimiä. Työmäärä on suuri, joten aikaa ei jää millekään ylimääräiselle oman työn kehittämiseksi tai tarkistamiselle muutoin, kuin pakollisten prosessien osalta. Alueelliset sekä vuosikelloon ja eri henkilöstöalueisiin liittyvät työkuormien vaihtelut, toki vaikuttavat alueilla tuotettaviin palveluihin. Ylipalvelun mahdollisuus voi esiintyä jollain yksittäisellä alueella aika ajoin. Esimerkiksi toimitetaan tilaamattomia raportteja tai tuetaan esimiehiä heille kuuluvissa tehtävissä, joka voi välillä heikentää kokonaisprosessin laatua.

Torkkolan mukaan hukan poistaminen on keino, ei päämäärä. (Torkkola 2015, 25-27.)

Halusin Lean-filosofian mukaan toimintastrategiana. Ajatuksenani, että se mahdollistaisi meidän pääsymme tavoitteeseen eli työn virtaustehokkuuteen. HR konsulttitiimi on tunnistanut paljon virtaustehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, joita työpajoissa on myös lähdetty ratkomaan.

”Leanin toimintastrategian toteuttamiseen on monia erilaisia keinoja. Organisaatiot voivat yhdenmukaistaa arvoja, jotka helpottavat pyrkimystä kohti parempaa virtaustehokkuutta. Ne voivat soveltaa periaatteita, joiden avulla työntekijät oppivat ajattelemaan koko ajan, miten virtaustehokkuutta voi parantaa.” (Modig & Åhlström 2013, 147.)

HR konsulttitiimin osalta otimme ensiaskeleet Leaniin SIPOC arvovirtakuvauksen kautta. Se tuntui meille oikeimmalta tavalta lähteä dokumentoimaan vuosien aikana vakiintuneita prosesseja ja tiimin tekemistä.

4.1 SIPOC – arvovirtataulukko

”Työ virtaa, jos jokainen työntekijä osaa vastata yksiselitteisesti näihin kysymyksiin:

1. *Mistä tiedän, mitä teen seuraavaksi?*
2. *Mistä saan työtehtäväni?*

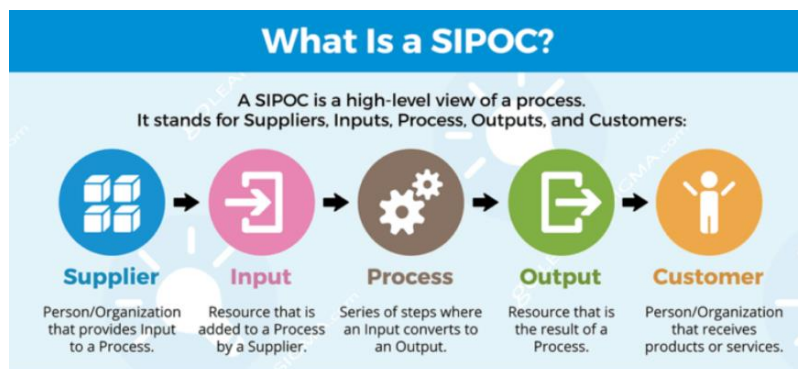
3. Kuinka kauan tämän työtehtävän tekemiseen pitäisi mennä aikaa?
4. Minne toimitan työni, kun olen sen tehnyt?
5. Milloin toimitan työni, kun olen sen tehnyt?” (Torkkola 2015, 60.)

Kun aloitimme nykytilan kuvaamisen dokumentoimalla HR konsulttien vastuulla olevat prosessit, totesimme, että niiden priorisointi nykytilassa oli kerrassaan mahdotonta. Huomasimme myös, että monelle prosessille syöte tuli virheen kautta. Lisäksi havaitsimme jonkin verran tekemistä, jota emme tunnistanee tiimin osalta relevantiksi sekä työtä, jonka tilaamisesta emme olleet varmoja. Olimme tuottaneet tiettyjä asioita arjen kiireessä, koskaan niihin enempää pysähtymättä.

”Jotta saa käsityksen virtaustehokkuudesta, on tärkeää ymmärtää, miten prosessit toimivat, koska virtaustehokkuus syntyy niissä. Virtausyksikkö voi olla pohjimmiltaan materiaalia, informaatiota tai ihmisiä. Jotta todella ymmärtäisi virtaustehokkuutta, on tärkeää määritellä prosessi aina virtausyksikön näkökulmasta.” (Modig & Åhlström 2013, 17, 19.)

Virtausyksikön tunnistaminen oli myös osittain haastavaa. Prosessit saattoivat alkaa alusta, mikäli niissä havaittiin virhe. Prosesseihin liittyi myös tahoja, joita emme ole virallisesti tunnistanee prosessin subjekteiksi. Tunnistimme myös työn edetessä sellaisia virtausyksiköitä, joihin kiinnittyvät prosessit tulisi jatkossa olla uusien roolien vastuulla.

Alla olevassa kuvassa on pyritty havainnollistamaan SIPOC arvovirtakuvauksen perusajatus. Kuvauksessa on helposti mahdollista upota hyvinkin syvälle yksityiskohtiin. Me pyrimme pitämään kuvauksen ylätasolla, kuten työkalun on ajateltukin toimivan.



Kuvio 8. GoLeanSixSigma, SIPOC arvovirtakuvauksen määritelmä. (Sixsigma, 2020)

Kirjassaan ”Tätä on Lean”, Modig ja Åhlström kirjoittavat, että hyvän resurssitehokkuuden takaamiseksi on tärkeämpää pitää resurssit käytössä varmistamalla, että resursseilla on aina jokin virtausyksikkö jalostettavana. *”Hyvän virtaustehokkuuden takaamiseksi on tärkeämpää, pitää virtaus käynnissä eli varmistaa, että on koko ajan jokin resurssi, joka jalostaa virtausyksiköitä”.* (Modig & Åhlström 2013, 20-21.)

Suunniteltujen uusien työroolien osalta hyvän virtaustehokkuuden takaamiseksi on tärkeää tunnistaa työtehtävien samankaltaisuus eri alueilla ja pyrkiä minimoimaan vaihtelua, ellei se ole alueen liiketoiminnan tai henkilöstön osalta täysin välttämätöntä. Tämä mahdollistaa paremman ja joustavamman henkilöstönkäytön henkilöstöpalveluiden sisällä, eivätkä nimetyt henkilöt ole sidottuna vain omaan asiakasalueeseensa. Tiimi on jo itsenäisesti lähtenyt viimeisen vuoden aikana rohkeammin tukemaan toisiaan ja alueita on jonkin verran siirtynyt henkilöltä toiselle. Jatkossa tavoitteena on tunnistaa palvelunäkökulmasta alueiden erityispiirteitä mutta samanaikaisesti pyrkiä tuottamaan mahdollisimman standardoituja palveluita koko yrityksen tasolla. Palkkaproessin eriyttäminen omalle tiimille keskittää siihen liittyvää osaamista ja vapauttaa puolestaan työsuhteen elinkaaren ympärillä toimivat roolit hyödyntämään geneerisempää HR osaamista.

”Kaikki prosessit koostuvat joukosta toimintoja, joiden läpi virtausyksikkö etenee. Virtaustehokkuuden taustalla on kaksi tärkeää ulottuvuutta: arvo ja tarve. Virtaustehokkuuden ymmärtämiseksi on tärkeää sisäistää arvoa tuottavien toimintojen käsite.” (Modig & Åhlström 2013, 23, 24.)

Arvot ja tarve korostuvat erityisesti palkkaprosesseissa. Niillä on todennäköisesti kiistatta tärkein merkitys asiakkaan eli työntekijän näkökulmasta. Jonkun muun HR prosessin viivästyminen tuskin aiheuttaa niin suurta mielipahaa tai haittaa, kuin jos palkka on virheelinen, myöhässä tai jää tulematta kokonaan. Toki meillä on paljon muitakin arvoa tuottavia prosesseja mutta osa niistä koskee enemmän esimiehiä, osa taas kaikkia työntekijöitä. Myös henkilöstön edustajille tuotettavilla palveluilla on suuri arvo. Niiden kautta rakennamme yhteistä luottamusta.

”Arvo määräytyy aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan käsite on monissa organisaatioissa ongelmallinen. Kuka on organisaation asiakas.” (Modig & Åhlström 2013, 24.)

Henkilöstöpalveluiden osalta asiakkuuden käsite on varsin selkeä. Tosin sidosryhmien osalta asiakkuuksia tunnistetaan koko ajan lisää ja hieman uusista näkökulmista. Vielä

muutama vuosi sitten yrityksen tietohallinto ei välttämättä ollut henkilöstöpalveluiden läheisin työtiimi mutta digitaalisen transformaation myötä myös työntekijän polku on yhä enemmän mobiilia itsepalvelua. Näin ollen henkilöstöpalvelut voi tuottaa lisäarvoa digipalveluille ja päinvastoin. Perinteisestä siilomaisesta ajattelutavasta on ollut pakko luopua ja entistä enemmän rakentaa organisaatioiden yhteistä tekemistä matriisiin, useimmiten prosessien ympärillä toimiviksi parviksi ja työryhmiksi.

”Monissa organisaatioissa puhutaan prosesseista vain silloin, kun tarkoitetaan virallisesti lukkoon lyötyjä työrutiineja. Työrutiinit dokumentoidaan eri järjestelmiin, ja ne kuvaavat, kuinka jokin tehtävä, kuten uuden työntekijän rekrytointi, tulee hoitaa. Jos prosessit ymmärretään näin kapeasti, prosessi-sanan sisällöstä ja merkityksestä jää puuttuman paljon.” (Modig & Åhlström 2013, 28, 29.)

HR konsulttitiimin osalta suurta osaa prosesseista ei lähtötilanteessa ollut dokumentoitu ollenkaan ja vasta arvovirtakuvauksen avulla työ tehtiin näkyväksi. Kuvauksen tekeminen nollatilanteesta osoittautui varsin haasteelliseksi ja työlääksi toteuttaa. Mutta vasta sen avulla tiimi aidosti näki myös prosessien samankaltaisuutta yli yksikkörajojen.

Modigin ja Åhlströmin mukaan ns. Littlen laki osoittaa, että läpimenoaikaan vaikuttaa kaksi asiaa: käsiteltävien virtausyksiköiden lukumäärä ja niiden jaksoaika. Läpimenoaika kasvaa, jos käsiteltävien virtausyksiköiden määrä kasvaa. Toinen laki, on pullonkaulojen laki. *”Pullonkaulojen lain mukaan prosessin läpimenoaika riippuu ensi kädessä prosessin vaiheesta, jonka jaksoaika on pisin.”* (Modig & Åhlström 2013, 38.)

Torkkolan mukaan kolmas laki on vaihtelu ja sen suuri vaikutus virtaustehokkuuteen. On välttämätöntä ymmärtää vaikutuksia ja vaihtelua, jotta voisi ymmärtää virtaustehokkuutta. Esimerkkinä Torkkola käyttää sitä, kun asiantuntija aloittaa tehtävän oman aikataulunsa mukaisesti, hän tarvitsee siihen muilta lisätietoa. Kyselyillään hän keskeyttää kollegansa tekemisen. *”Tehtävien jatkuva vaihtaminen on tehotonta sekä henkilötasolla että koko organisaatiolle – sitä voisi kutsua jopa ”henkiseksi veroksi”. Mitä enemmän veroa maksamme, sitä vähemmän meillä on älyllistä kapasiteettia käytössämme: tehokkuus kärsii, työn laatu kärsii, keskittyminen ja tahdonvoima heikkenevät, luovuus kärsii ja stressi lisääntyy.”* (Torkkola 2015, 61.)

Virtauksen katkeaminen näkyy usein avokonttorityöskentelyssä. Työn tekeminen myöskään henkilöstöpalveluissa ei juurikaan ole paikkaan sidottua. Työtä voi tehdä valitsemassaan pisteessä Campuksen alueella tai joustotyön periaatteilla etänä kotitoimistolla. Kääntöpuoli yksittäisten henkilöiden osalta voi olla se, että työ- ja vapaa-aika siirtyvät harmaalle alueelle ja palautuminen työstä ei ole riittävää. Toisaalta etätyö tuo ajansäästöä, tehokkuutta ja hyvinvointia, koska voit keskittyä paremmin ja käyttää työmatkoihin kuluvan ajan tuotteliaammin.

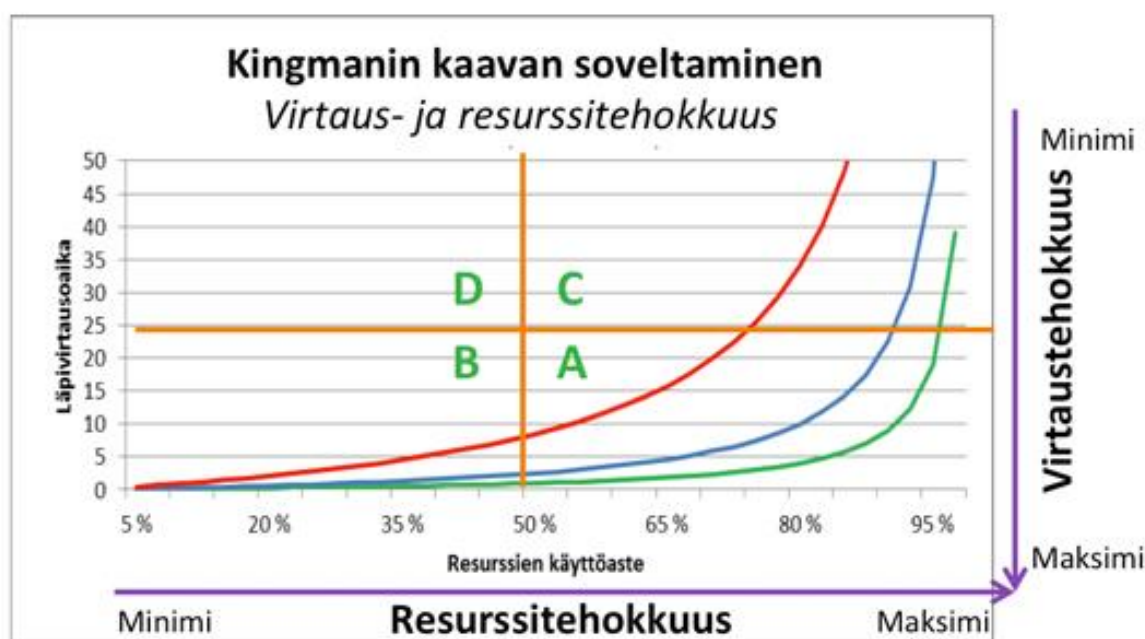
”Työn uudelleen organisoinnilla voit saada nopeasti lisää kapasiteettia varsinaiseen työhön. Työn etenemisen kannalta paras yhteinen toimintamalli ei voi muuttua riippuen siitä, kuka työtä tekee. Yksi tehokas keino on yhteisen rytmin ja selkeiden priorisointisääntöjen luominen organisaatioon.” (Torkkola 2015, 62.)

Virtauksen ymmärtäminen on noussut yhdeksi haasteeksi myös HR-konsulttitiimin johtamisessa. Työpyyntöjä tulee puhelimitse, Skypellä, useilla sähköposteilla, tekstiviesteillä, käytäväkeskusteluissa jne. Työjonon selkiyttäminen vähentäisi myös henkistä kuormitusta ja pakottaisi organisaation reagoimaan niihin eritavoin. Nyt yksittäisen konsultin työkuorma ei ole näkyvä edes omalle kollegalle. Avun pyytäminen voi myös olla vaikeaa, koska koetaan, että ei ole enää tiedossa millainen on normaali työkuorma.

Modigin ja Åhlströmin mukaan useat esimerkit osoittavat, on vaikea kuvailla prosessia, jossa ei olisi vaihtelua. *”Siitä on erityisen vaikea päästä eroon silloin, kun prosessin virtausyksiköt ovat ihmisiä. Kaikki ihmiset ovat erilaisia, ja varsinkin heidän välilliset tarpeensa ovat yksilöllisiä.”* (Modig & Åhlström 2013, 41.)

Tämä koskee myös tiimin sisäistä vaihtelua esimerkiksi erilaiset osaamistaustat ja työhistoria huomioiden. Osa HR konsulteista on tehnyt työtä järjestelmäpainotteisesti, osa taas enemmän palvelunäkökulmasta. Henkilöiden taustat ovat myös hyvin erilaiset samoin kuin kokemus eri yritysistä ja asiakasalueista. Geneerinen rooli ilman selkeitä tavoitteita, luo mahdollisuuden positiivisessa mielessä laajentaa omaa työnkuvaansa tai pahimmassa tapauksessa fokusoida tekemisen omalle mukavuusalueelle. Tässä tapauksessa tilanne vaatii nopeaa reagointi esimieheltä ja arjen tavoitteellista ohjaamista. Mukavuusalueet pääsääntöisesti vahvistavat vahvuuksia ja heikentävät ei niin mieluista osaamisaluetta. Tämä voi helposti johtaa haasteisiin työtehtävistä selviytymisessä sekä tuottaa epätasalaatuista palvelua eri asiakaspalvelualueilla.

Kingmanin kaava (alla) kuvaa virtaus- ja resurssitehokkuutta. ”Kingmanin vuonna 1961 esittelemä kaava auttaa ymmärtämään läpimenoajan muodostumista. Kingmanin kaava kuvaa, kuinka paljon WIP:iä (Work in Process) kertyy prosessivaiheen eteen tilanteessa, missä kysyntä ja läpimeno vaihtelevat Poisson -jakauman mukaisesti. Kingmanin kaava sitoo yhteen prosessiin vaikuttavan ulkoisen vaihtelun (c_a) ja prosessin sisäisen vaihtelun (c_e), resurssien käytön tehokkuuden (käyttöaste, u , eli läpimenon ja kysynnän suhde) ja palvelevan prosessin keskimääräisen prosessin raa'an prosessiajan (t_0). Kaavalla edellä esitetyn neljän elementin perusteella muodostuu läpivirtausaika.” (Sixsigma, 2020)



Kuvio 9. Six sigma: Kingmanin kaava. (Sixsigma, 2020)

Myös henkilöstöpalveluissa asiakkaiden yksilölliset tarpeet vaihtelevat. Osa toimii itsenäisesti ja pystyy löytämään tietoa tarjolla olevista kanavista vaikkapa perhevapaisiin liittyen. Toinen pyrkii löytämään vastauksen helpointa tietä, eli kysymällä HR konsultilta ja siten kuormittaa työjonoa sekä mahdollisesti estää jonkin toisen aikakriittisemmän tehtävän huomioimisen. Työsuhteen elinkaaren perusprosesseihin heijastuu yksittäistapauksissa moni muukin asia, myöskin työpaikan ulkopuolelta. Palveluita tuottaessa on muistettava, että jokainen meistä on eri elämäntilanteessa ja jollekin jokin yksittäinen asia voi tuntua normaalia suuremmalta, koska se liittyy vaikkapa johonkin tärkeään henkilökohtaiseen kokemukseen. Nuorempien sukupolvien myötä palveluiden nopeus ja sujuvuus ovat muodostuneet yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä. Henkilöstöpalveluita on

lähdetty muokkaamaan eri asiakasprofiileille samoin kuin esimiespalveluita eri työntekijäryhmille. Tämän tyyppinen palvelumuotoilu jatkuu varmasti myös tulevaisuudessa, samoin kuin yritysten ulkoisten asiakkaiden kohdalla.

”Työkulttuuri on jo voimakkaasti muuttunut, koska työtä tehdään entistä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta. Työsuhteiden kesto lyhenee ja epävarmuus lisääntyy. Toimiminen työyhteisössä, jossa on erilaisia työsuhteita ja eri-ikäisiä ihmisiä, asettaa haasteita johtamiselle.” (Manka & Manka 2016, 17.).

Sama koskee näihin työsuhteisiin tuotettavia henkilöstöpalveluita.

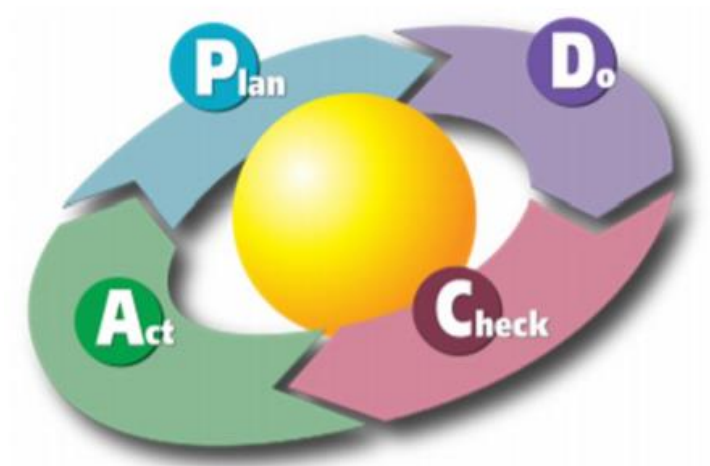
4.2 PDSA

Demingin mukaan, PDSA-ajatusmalli on muutoksen avain eli kokeilujen kehä, viralliselta nimeltään PDSA-sykli (*plan-do-study-act*). Se tarkoittaa toistuvia askelia, joiden avulla toiminnan suorituskykyä parannetaan. Siinä luodaan uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla. (Deming, 1991)

”PDSA-sykli on oppimisen ja prosessin parantamisen vuokaavio.” – Deming

Tämän muutoksen osalta jäin pohtimaan Demingin kehän hyödyntämistä tulevaisuuden kehittämistyössä. HR konsulttitiimillä ei ole ollut käytössään mallia, miten työtä tai prosesseja kannattaa kehittää arjessa. Syklin läpimenoaikaan tiimi voi myös vaikuttaa itse, samoin siihen kiinnittyviin rooleihin.

Torkkola kertoo kirjassaan Demingin tuoneen tieteellisen ajattelun teollisuuteen 1950-luvulla ja menetelmän juurien löytyvän 1600-luvun alusta, jolloin nykyinen tieteen tekemisen malli alkoi kehittyä. *”Sir Francis Bacon esitti ajatuksensa siitä, että havaintojen perusteella muodostetaan hypoteesi, arvaus siitä, mitä tapahtuu, ja vahvistetaan se sen jälkeen empiirisesti kokeilemalla. Näin saadaan induktiivisella päättelyllä muodostettua yleistettäviä lainalaisuuksia.”* (Torkkola 2015, 40.)



Kuvio 10. Demingin ympyrä (Deming 1991)

Henkilöstöpalveluiden ja erityisesti järjestelmäkehityksen osalta PDSA sykli vaikuttaa varsin toimivalta työkalulta jatkuvan kehittämisen mahdollistamiseksi. Liian usein olemme arkoja kokeilemaan jotain uutta mutta vain erehdyksen kautta voimme luoda oppimista. Prosessi- ja järjestelmäkehitys vaatii usein ideointia, testausta ja paluuta piirustuspöydän ääreen. Mitä nopeampi sykli, sitä todennäköisemmin saadaan myös toimivia parannuksia toteutukseen. Henkilöstöpalveluiden osalta perinteinen malli on ollut löytää joko konsensus tai rakentaa liian täydellistä mallia oman työpöydän ääressä, jolloin lopputulos on kenties todettu käyttökelvottomaksi vasta lähellä testaus- tai jopa käyttöönottovaihetta. Uusien työroolien myötä roolien itsenäisyyttä on tarkoitus kasvattaa merkittävästi ja siirtää päätöksenteko prosessissa alemmas, lähelle tuotannon tekemistä. Suurin osa prosessimuutoksista ei vaadi johtoryhmätasoisia hyväksyntää vaan paras kokemus tulee loppukäyttäjiltä. Tärkeää on myös kuvata yhteiset suunnittelusäännöt, joiden pohjalta toimintaa kehitetään, jolloin kaikki tähtäävät samaan lopputulokseen.

PDSA-sykliin tulen palaamaan johtopäätöksien osalta.

4.3 Lean Service Creation osana uusien roolien muotoilua

Kehittämiprojektin työpajoissa olemme hyödyntäneet Lean Service Creation työkortteja mallintamaan uusien roolien suunnitteluun liittyviä vaiheita.

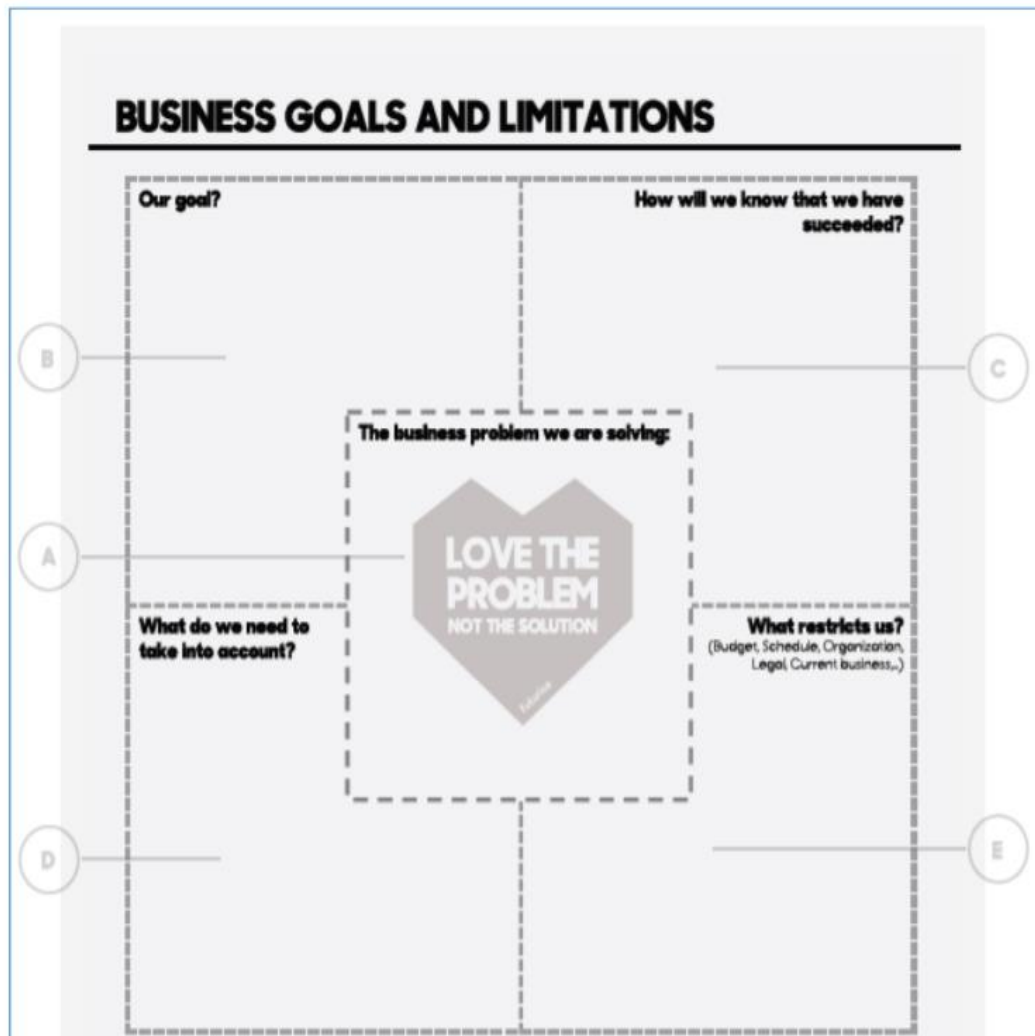
”Lean Service Creation (LSC) on Futurice Oy:n luoma palvelumuotoilu- ja tuotekehitysprosessi. LSC koostuu käytännössä useasta eri työkortista, joiden avulla työstetään palvelukehityksen kannalta keskeisiä kysymyksiä”. (Futurice 2017). Työkortit tarjoavat pitkän kysymyslistan läpikäytävistä asioista, sekä tavan käsitellä saadut vastaukset. Työkortit ohjaavat saamaan aikaiseksi konkreettisia tuloksia. (Nevanlinna, Pesonen & Sarvas 2017.)

Työpajoissa lähdimme liikkeelle liiketoiminnan tavoitteet ja rajoitteet -työkortista, jonka avulla pyrimme havainnollistamaan muutoksen tavoitetilaa ja rajaamaan ratkaistavaa ongelmaa. *”Työkorttiin kirjataan esimerkiksi liiketoiminta-ajatus, tavoitteet, huomioon otettavat asiat, rajoitukset ja onnistumisen kriteerit.”* (Nevanlinna, Pesonen & Sarvas 2017.) Työkortteja olemme hyödyntäneet aiemminkin HR:n sisällä ja todenneet ne varsin toimiviksi. Metodien hyödyntämiseen oli helppo lähteä aiemman käytännön kokemuksen perusteella. Metodien soveltamisessa hyödynsin omien opintojeni sisällä suorittamaani Service Design -opintojaksoa, jossa olin myös päässyt toteuttamaan yhden Lean Service Creation -oppilastyön.

Työkortteja hyödynnettiin sekä palvelun, palkkaproessin että järjestelmäkehityksen osalta erillisinä. Jokaisen osalta perustavoite on sama: paras mahdollinen työntekijäkokemus vaikkakin mahdollistajat ja rajoitteet ovat hieman erilaisia.

Työntekijän polun kuvaaminen ei ollut varsinainen osa tätä toimintatutkimusta mutta silti se toimi jonkinlaisena punaisena lankana luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä muutoksella tavoittelemme. Tästä syystä palvelukonseptien ja arvolupauksen pohtiminen sisältyi työpajojen toteutukseen. Työntekijän polkuun liittyvä varsinainen suunnittelutyö käynnistyy muutoksen läpiviennin jälkeen, jolloin uudet roolit pääsevät kiinnittymään siihen paremmin oman näkökulmansa ja palvelutuotteensa kautta. Tärkeää on varmistaa, että kaikki roolit ja mahdolliset uudet tiimit tukevat arjessa toisiaan, toimivat läpinäkyvästi Case Management -järjestelmää hyödyntäen ja priorisoivat yhteisen arvolupauksen avulla työpyyntöjä.

Työpajoissa hyödynsimme erityisesti seuraavia työkortteja:



Kuvio 11. Futurice: Liiketoiminnan tavoitteet ja rajoitteet -työkortti. (Leanservicecreation, 2020)

Tavoitteet ja rajoitteet oli selkeästi helpoin luonnosteltava, tosin sen osalta käytiin myös tiivistä keskustelua. Tämä kortti oli myös ehdottomasti tärkein. Ilman sitä, yhteisen ongelman tunnistaminen tai sen ympärillä työskenteleminen olisi ollut vaikeaa tai mahdonta. Rajoitteita löytyi yllättävän paljon mutta tiimi koki niitä erityisesti ulkoisten sidosryhmien osalta. Totta on toki se, että mikäli perustyökalut eivät toimi, on tiimin aika vaikea tuottaa lisäarvoa käsissään oleville prosesseille ja palveluille.

Toisena työkorttina käytimme ”perehtyminen työkorttia”, jonka avulla pyrimme tunnistamaan palvelutuotantoa asiakkaan näkökulmasta sekä hakemaan vertailutietoa muista yrityksistä. Tiimissä työskentelee henkilöitä, joilla on pitkä työura Finnairilla mutta myös henkilöitä, jotka ovat tehneet pääosan työurastaan jossain muussa yrityksessä. Tiimin kannalta arvokasta tietoa suunnittelun pohjaksi olivat myös muiden samaa henkilötietojärjestelmää käyttävien yritysten HR-toimintamallit. Tähän työkorttiin liittyvällä työstöllä yritimme avata uudenlaista avointa keskustelua siitä, miten haluamme toimia jatkossa samoin kuin herätellä ajatuksia mahdollisuuksistamme vaikuttaa itse omaan tulevaisuuteemme. Vaikka nykytila on haasteellinen, emme voi jäädä paikoilleen.

IMMERSION – To know where you are and to build on top of others work.

<p>Your best guess of the customer's problem</p> <p>A _____</p>	<p>Competitors from customer's perspective</p> <p>B _____</p>
<p>Competitors within our business domain:</p> <p>C _____</p>	<p>Hottest start-ups:</p> <p>D _____</p>
<p>How could current business be disrupted:</p> <p>E _____</p>	<p>Hot names:</p> <p>F _____</p>
<p>Inspiring services & products:</p> <p>G _____</p>	<p>Public debate around the topic:</p> <p>H _____</p>

Pivotal LEAN SERVICE CREATION

Kuvio 12. Perehtyminen -työkortti. (Leanservicecreation, 2020)

Alla esitetyn Ideointi -työkortin tavoitteena on yleensä pohtia palvelulle konsepti, sen toimintaperiaate sekä arvo loppukäyttäjälle. ”Konseptilla tarkoitetaan palvelun tai tuotannon käsikirjoitusta, jonka avulla päästään haluttuun tavoitteeseen. Työkortissa tarkastellaan jo markkinoilla olemassa olevia ratkaisuja ja pyritään saamaan vastaus siihen, miksi nyt luotu konsepti on parempi kuin aikaisemmat.” (Nevanlinna, Pesonen & Sarvas 2017.)

CONCEPT AND VALUE PROPOSITION

A Concept name?

B How does it work?

C Value to the end-user?

D LOVE THE PROBLEM NOT THE SOLUTION

E What differentiates it from other solutions to the same problem?

F Value to our business?

Written value proposition:

Headline:

Description:

Main points:

-
-
-
-

Kuvio 13. Konsepti- ja arvolupaus työkortti. (Leanservicecreation, 2020)

Pyrimme tunnistamaan arvolupauksia sekä digitaalisen kehityksen, työsuhteen elinkaar-
ren geneeristen HR-palveluiden sekä palkkahallinnon palveluiden osalta. Arvon tuotta-
minen herättää aina itsekriittisyyttä, jota koimmekin koko tiimin voimin tämän kortin työs-
tön osalta. Työstäminen vaati myös oman ammatti-identiteetin tunnistamista uudelleen.

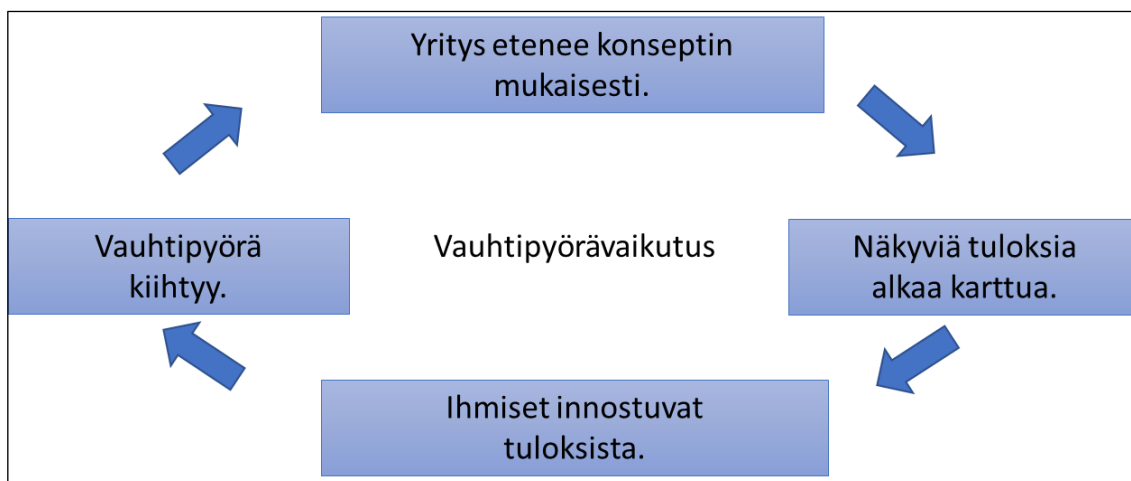
4.4 Tiimin muutosjohtaminen innostuksen ja tiimidialogin kautta

Collinsin mukaan hyvistä parhaiksi kehittyneiden yritysten johtajat saivat henkilöstönsä sitoutumaan ja innostumaan; he hallitsivat muutosta taitavasti, mutta eivät kiinnittäneet siihen juuri lainkaan huomiota. *”Oikeissa olosuhteissa sitoutuminen, yhteenkuuluvuuden lujittaminen, motivaatio ja muutokset lakkaavat olemasta ongelmia. Ne hoituvat paljolti itsestään.”* (Collins 2001, 247.)

Lisäsin muutosjohtamisen osaksi viitekehystä, koska se kuuluu minusta osaksi kokonaisprosessia. Finnairin henkilöstötutkimuksen kautta olemme lisänneet dialogia innostuksesta ja se on ollut yksi merkittävä mahdollistaja sekä tälle toimintatutkimukselle, että varsinaiselle uuden toimintamallin suunnittelulle. Muutos on pysyvää ja henkilökohtaisesti koen tärkeäksi tukea sitä jo heti suunnittelun alkumetreiltä lähtien. HR konsulttitiimi on selkeästi tunnistanut yhteisen tahtotilan ja halun lähteä muutosmatkalle kohti uudenlaista digiaikakauden henkilöstöpalveluiden ekosysteemiä. He myös tarvitsevat kaiken tuen muutosmatkallaan sekä minulta esimiehenä, toisiltaan kollegoina, että muulta organisaatiolta lunastamalla arvolupauksensa.

Westerman, Bonnet ja McAfee (2014, 12-14) tutkivat kolmen vuoden ajan satojen yritysten toimintaa perehtyen yritysten digitaaliseen transformaation ja siihen, miten yritykset ovat selviytyneet digitaalisesta murroksesta. Digitaalista transformaatiota strategisena etuna käyttäneitä ja digitaalisuutta menestyksekkäästi liiketoiminnassaan hyödyntäneitä yrityksiä kutsutaan nimellä Digital Masters. Tutkimuksessa selvisi, että digitaalisessa muutoksessa vaikuttaa kaksi ulottuvuutta: teknologia (Digital Capability) ja muutoksen johtaminen (Leadership Capability). Teknologian avulla muutetaan tapaa tehdä liiketoimintaa, oli sitten kyse asiakaskokemuksesta, liiketoimintaprosesseista tai kokonaan uusista liiketoimintamalleista. Teknologia ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan myös johtamista. Johtamisella teknologian vaikutukset kääntyvät todellisiksi muutoksiksi.

Collinsin (2001) mukaan kehittyneet yritykset ymmärsivät yksinkertaisen totuuden: jatkuvat parannukset ja konkreettiset tulokset ovat paras tulevan menestyksen tae. Yritysten kannattaa pyrkiä konkreettisiin saavutuksiin vaikkakin muutokset voivat olla aluksi todella pieniä mutta ne nivoutuvat kuitenkin osaksi kokonaisuutta. Muutos kannattaa tehdä niin, että ihmiset näkevät ja tuntevat vauhdin karttumisen, jolloin he innostuvat. Tätä kutsutaan ”vauhtipyörävaikutukseksi”, joka pätee yhtä lailla yrityksen ulkoisiin, kuin sisäisiinkin sidosryhmiin.



Kuvio 14. Vauhtipyörävaikutus. (Collins 2001, 246.)

"Ihmiset haluavat päästä kokemaan, miltä tuntuu olla mukana jossain, joka todella toimii. Kun ihmiset alkavat tuntea vauhdin hurmaa, valtaosa heistä lupautuu mukaan työntämään vauhtipyörää eteenpäin." (Collins 2001, 249.)

Tämän vauhtipyörän olen havainnut siitä alkaen, kun kuvasimme prosesseja SIPOC taulukoiden avulla. Vauhti ei silloin ollut päätähuimaava mutta kun pääsimme loppusyksyyn ja lähemmäs uusien työroolien valmistumista, innostuksen määrä on selkeästi kasvanut ja saanut vauhtia yhteisestä tekemisestä.

Perinteisen muutosjohtamisen sijaan pyrin hyödyntämään jokaista työpajaa dialogitreeninä. Leppäsen ja Rauhalan mukaan dialogin aiheet voidaan yhdessä kerätä ja tarvittaessa tiimivalmentaja voi tuoda omia aiheita tiimin käsittelyyn. Saman aikaisesti on pyrittävä luomaan kulttuuria, jossa osallistujat voivat oppia toistensa onnistumisista ja virheistä. *"Samalla syntyy kokeilemisen ja virheiden sallimisen kulttuuria, joka edesauttaa uusien luovien ideoiden toteuttamista. Dialogissa istutaan ringissä, sillä tämä helpottaa avointa kommunikointia ja samanvertaisuuden tunnetilan syntymistä dialogin vetäjän ja kaikkien tiimiläisten kesken."* (Leppänen & Rauhala 2012, 281-282.)

Tiimidialogin aikaansaamiseksi en valinnut aina suurinta vapaana olevaa neuvottelutilaa vaan jopa hieman alimitoitettua, silläkin riskillä, että koimme välillä ahtautta ja avasimme oven käytävään. Varmistin, että tiimi sulkee päätteet aina ennen työpajan alkamista. Tärkeää on yhteisen ajan sisältö ja se, että jokainen kokee sen itselleen hyödylliseksi. Samalla mahdollistamme yksilöiden kokemuksen siihen, että he voivat vaikuttaa päätöksiin

ja ohjata oman työnsä tulevaisuutta. Sama käytäntö on siirtynyt toimintatutkimuksen syklisyyden kautta myös omiin tiimipalavereihimme.

”Kun löydätte idean, johon uskotte, niin myös hypätkää sen varaan! Edelläkävijyyden edellytys on, että ihmiset tekevät asioita yhdessä ja keskittyvät siihen, mikä on kaikkein olennaisinta. – Osmo Vänskä, orkesterien rakentaja.” (Leppänen & Rauhala 2012, 288.)

Osmo Vänskän ajatus on täysin totta! Mekään emme halunneet suoraan kopioida toisen HR organisaation mallia tai jonkin trendikkään HR kirjan teoreettista mallia vaan hyödyn-
tää parhaat palat niistä kaikista ja erityisesti ne osat, jotka sopivat juuri meille ja meidän toimintaympäristöömme.

*”Transformaatio lähtee pienistä muutoksista arjen työssä. Teknologia tulee mahdollista-
maan entistä parempia tapoja kehittää työn tekemistä. Tiimioppiminen ja dialogi tulevat
olemaan edelleen yksi tehokkaimpia tapoja oppia.” (Leppänen & Rauhala 2012, 320.)*

Uusien roolien osalta tarvitsemme sekä oppimista, että poisoppimista. Roolikuvaukset, yhteistoimintaprosessit ja uusi organisoituminen ovat vasta alkumetreit kohti moderneja henkilöstöpalveluita tuottavaa työyhteisöä. Siksi tiimin matka tulee koostumaan ensin pienistä askelista ja vähän myöhemmin toivottavasti suuremmista harppauksista. Dialogi on kaiken ytimessä ja siivittää matkaamme eteenpäin.

Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan organisaatiota pitää tarkastella systeeminä. Esi-
miestyön painopiste siirtyy rakenteiden johtamisesta muuttuvien olosuhteiden johtami-
seen. *”Jatkuvaan muutokseen tulisi suhtautua luonnollisena ilmiönä. Sillä luodaan tur-
vallisuutta.” (Ristikangas & Grünbaum 2014, 161.)*

Avoin dialogi auttaa rakentamaan luottamusta ja luomaan turvaa jatkuvan muutoksen keskellä. Joustavat uudet roolien rajapinnat mahdollistavat myös ketterät siirtymiset roo-
lista toiseen. Se vähentää pelkoa, että tulisi valinneeksi väärin. On kaikkien etu, että odotukset kohtaavat positiivisella tavalla.

Se, että koko tiimi on ollut myötävaikuttamassa uusien, osittain myös hyvin erilaisten työroolien syntymiseen, on luonut osaltaan innostusta. *”Innostusta voi myös luoda sillä, että pyritään tarjoamaan tehtäviä, joissa on henkilökohtaisen onnistumisen edellytyksiä”.* (Ristikangas & Grünbaum 2014, 64.)

Vaarana olisi voinut olla hiljaa käynnistynyt epäluulo tai valtapeli siitä, mihin kukakin tiimin jäsen tulee jatkossa sijoittumaan. Varmasti yksi suurin oivallus työpajojen aikana on se, että tiimi on ollut todella kypsä kriittisesti arvioimaan tehtävissä tarvittavaa osaamista, sekä sitä millaisia prosesseja ja rooleja henkilöstöpalvelut tarvitsevat tulevaisuudessa. Tiimi on ollut myös valmis löytämään henkilötasoiset kiinnittymiskohdat muutokseen ja uusiin rooleihin.

5 Toimintatutkimuksen toteutus

5.1 Suunnittelu ja käynnistäminen

Toimintatutkimus käynnistyi arvovirta-taulukoiden laatimiseen liittyvällä harjoituksella, jossa kaikki palvelu- ja henkilöstöalueet yrityksen sisällä avattiin HR-konsulttitiimin toiminnan näkökulmasta yksittäisiksi tehtäviksi ja prosesseiksi. Prosessit dokumentoitiin SIPOC taulukoihin. Prosessien ja tehtävien kartoittaminen piti sisällään:

- tehtävään käytettävän ajan
- frekvenssin, kuinka usein tehtävä/prosessi toteutuu
- prosessin input ja output
- prosessiin liittyvät sidosryhmät
- millaista lisäarvoa prosessi/tehtävän suorittaminen tuottaa ja kenelle
- kuuluuko prosessi / tehtävä HR konsultin ydintekemiseen

HR konsultin tehtävät on aiemmin kuvattu varsin ylätasoisesti, mikä osaltaan on vaikeuttanut tehtävän todellisen luonteen, työkuorman ja tarvittavan osaamisen riittävää ymmärtämistä.

Arvovirtataulukot sisälsivät myös kartoituksen työnkuluihin ja niihin liittyvään ohjeistukseen. Prosessien kuvaamisen aikana epäily riittämättömistä työohjeista konkretisoitui. HR:n koko henkilöstöä koskevat yleiset ohjeet on selkeästi kuvattu, samoin geneeriset HR-prosessit. Nämä ovat erityisesti työntekijöiden ja esimiesten suuntaan tarkoitettua työsuhteen elinkaareen liittyvää ohjeistusta ja ohjausta. Sen sijaan lähes kaikki dokumentointi varsinaisista konsultin työtehtävistä puuttui kokonaan. Tässä kohtaa viittaa jälleen, jo aiemmin tunnistettuun tiimin hiljaiseen tietoon. Suuri osa tarvittavasta tiedosta on useimmiten vain yksittäisen henkilön omien muistiinpanojen tai muistikuvien varassa.

Tällainen tilanne aiheuttaa haasteita HR-konsulttien asiakasalueiden välisissä vastuumuutoksissa tai vaikkapa mahdollisessa eläköitymistilanteessa. Edellä mainitun kaltaisissa muutoksissa tietoa jää nykyisellä toimintamallilla puuttumaan merkittävien osien, joten dokumentointi on tärkeää saada käyntiin SIPOC kuvauksen avulla mutta sitä tulee jatkaa myös tulevaisuudessa. SIPOC dokumentti toimii hyvänä perustyöohjeena konsulttirooleissa toimiville tai niihin siirtyville. Lisäksi arvovirtakuvaus työkaluna opettaa ajattelemaan päivittäistä tekemistä kokonaisten prosessien näkökulmasta ja erityisesti virtausyksikön arvon tuottona.

Jokaisen HR konsultin tavoitteena oli kirjata taulukkoon päivittäin, kuukausittain ja vuosittain HR konsulttien kullakin asiakasalueella nykyisellään tuottamat palvelut, prosessit, TES sidonnaiset asiat sekä HR-dataan ja palkkahallintoon liittyvät tehtävät. Kirjaukset ohjeistettiin tehtäväksi mahdollisimman tarkalla tasolla eli mistä konsultti saa syötteen eri tehtäviin, mikä on niiden tavoiteltu lopputulos, mitä prosessin vaiheita ne pitävät sisällään ja voitaisiinko tehtävään hyödyntää jatkossa esimerkiksi automatisointia tai muita yhteistyökumppaneita. Prosessien avaamisen yksi tarkoitus oli myös käynnistää niiden tuottaman arvon tunnistaminen konsulttien oman työn näkökulmasta. Kiireessä asioita voidaan tuottaa ilman, että pysähdytään arvioimaan niiden tarpeellisuutta tai kehittämistä seuraavaan vaiheeseen. SIPOC kuvaus käytännössä dokumentoi HR konsulttien tehtävien nykytilan, jonka avulla tiimin oli helppo lähteä pohtimaan henkilöstöpalveluiden tulevaisuuden toimintamallia ja arvioimaan millaisilla tekemisillä parhaiten tuotamme lisäarvoa sidosryhmillemme. Lisäksi se avasi heti laajempaa näkyvyyttä siihen millaisia tehtäviä, rooleja, vastuita ja kompetensseja tiimistä löytyi kirjaushetkellä ja millaisia niiden pitäisi olla jatkossa.

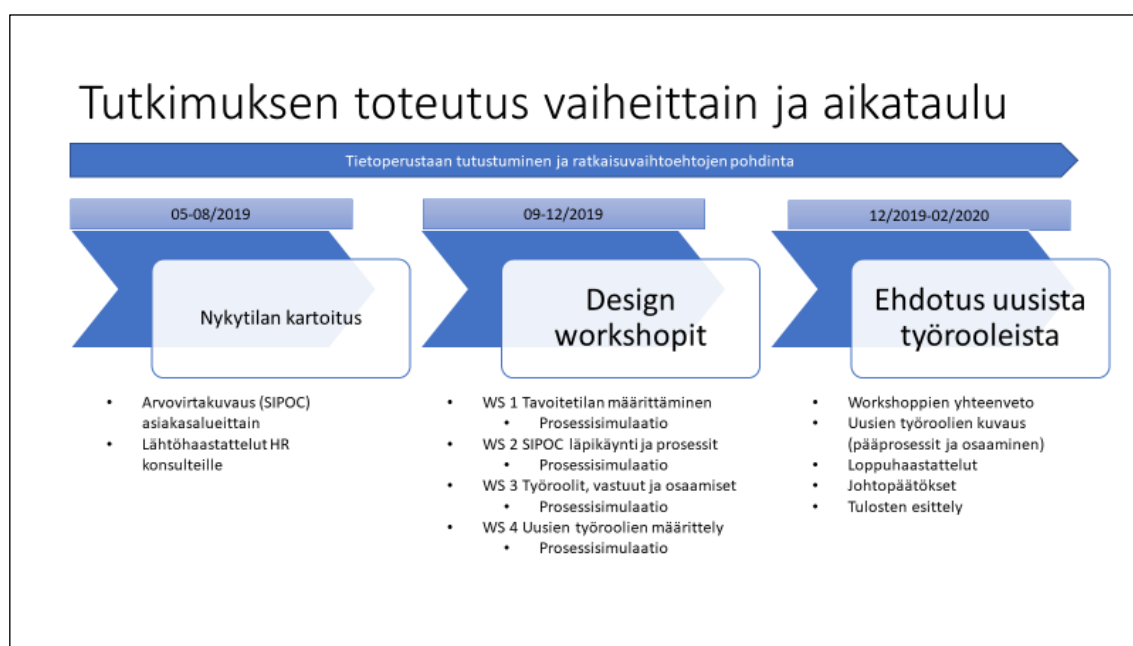
Yksilötyön jälkeen arvovirtataulukot yhdistettiin samankaltaisten henkilöstöalueiden osalta suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Vertailu tuotti jo heti pieniä eroavaisuuksia, lähinnä tuotettujen palveluiden osalta. Palkka- ja työehtosopimuksiin liittyvä tekeminen sen sijaan oli lähes identtistä. Suurimmat erot havaintojeni mukaan keskittyivät enimmäkseen siihen, miten konsultit olivat omaa työtään muokanneet ja fokuoineet sekä millainen toimintatapa kyseisen alueen People Partnerilla oli. Osaamiserot näyttivät vaikuttavan myös pitkälti siihen, miten eri roolit alueiden osalta olivat muotoutuneet.

SIPOC arvovirtakuvaus luonnistui toisilta helpommin, kuin toisilta. Tämän tyyppinen tehtävien yksityiskohtainen dokumentointi vaatii myös osaltaan paljon luottamusta, koska sen tavoite ei ole mitata tai kartoittaa yksilötasoista suoriutumista vaan pohtia tehdäänkö

kyseisessä organisaation osassa oikeita asioita. Tärkeää oli kuitenkin se, että jokainen syventyi ensin oman kuvauksen tekemiseen vaikkakin suuri osa asioista olisi ollut kopi-oitavissa toisilta. Yksi yhteinen kuvaus olisi luultavimmin kuitenkin päätynyt ylätasoisemmaksi. Prosessien kuvaamisen myötä todentui aiemmin mainittu valtava hiljaisen tiedon määrä, joka kullakin konsultilla on.

5.2 Toimintatutkimuksen aikataulu ja vaiheet

Alla olevassa kuvassa näkyy tutkimuksen toteutus vaiheittain ja tarkempi aikataulu.



Kuvio 15. Tutkimuksen vaiheet.

Toimiminen HR konsulttitiimin esimiehenä on tarjonnut minulle mahdollisuuden toteuttaa muutosta oman työni ohella toimintatutkimuksen avulla.

Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt toimintatutkimuksena tehtävässä yAMK-opinnäytetyössäni laadullista tutkimusta ja tutkimusaineiston hankkiminen on tapahtunut havainnoinnin, työpajojen ja haastatteluiden kautta.

Alla olevassa taulukossa olen kiteyttänyt tutkimukseen liittyvän aineiston keräämisen:

1. Nykytila-analyysi, lähtötilanteen kar- toitus	HR konsulttitiimin lähtöhaastattelut ja it- searviointit
2. Prosessien dokumentointi, HR-kon- sulttien työpyyntöjen, tehtävien ja toi- minnan lisäarvon kuvaaminen nykyti- lassa, hukan ja pullonkaulojen tunnis- taminen	SIPOC arvovirtakuvaukset asiakasalueit- tain, Lean filosofian perustelu viitekehyk- senä
3. Työpajat, Lean Service Creation työ- kortit	Työpajojen sisällön dokumentointi
4. Toimintatutkimuksen tutkimuskysy- myksiin vastaaminen ja tulosten doku- mentointi	HR konsulttitiimin loppuhaastattelut

Taulukko 3. Aineiston kerääminen.

Toimintatutkimuksen aikana olen hyödyntänyt Lean -filosofiaa ja työkaluja, joiden avulla on ollut mahdollista kuvata nykyisiä työtehtäviä ja palveluita sekä todentaa niihin liittyviä sidonnaisuuksia. Lean-filosofian avulla olemme pystyneet tunnistamaan paremmin eri roolien ja sidosryhmien vaikuttavuutta työtehtävien/prosessien sujuvuuteen, sekä tunnistamaan tehtäviin käytettävää aikaa sekä osoittamaan hukkaa aiheuttavia tai tiimille kuumattomia tehtäviä.

Lähtötilanteen kuvaamisen yhteydessä suoritin tiimin ensimmäisen haastattelukierroksen, jonka avulla halusin lisätä tietopohjaa ja omaa ymmärrystäni siitä miten yksittäiset HR konsultit kokivat muutostarpeet. Haastatteluissa näkyi hyvinkin erilaisista asiakasalueista tai henkilöiden erilaisista taustoista huolimatta lähes identtinen tahtotila muutoksen suunnalle. Työrooli koettiin nykyisellään liian laaja-alaiseksi, haluttiin selkeämpää fokusointia, parempia työnkulkuja, itsenäisempää päätöksentekoa ja osaamisen keskittämistä erityisesti palkkahallintoa sekä digitalisaatiota tukeviin HR-rooleihin.

Arvovirtakuvausten luoman tiimin yhteisen ymmärryksen sekä prosessien dokumentoinnin ja ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen siirryimme työpajavaiheeseen. Työpajojen avulla lähdimme etsimään vastausta tutkimuskysymykseen: Millaisten työroolien avulla tuotamme H2/2020 moderneja henkilöstöpalveluita Finnairin työntekijöille ja esimiehille?

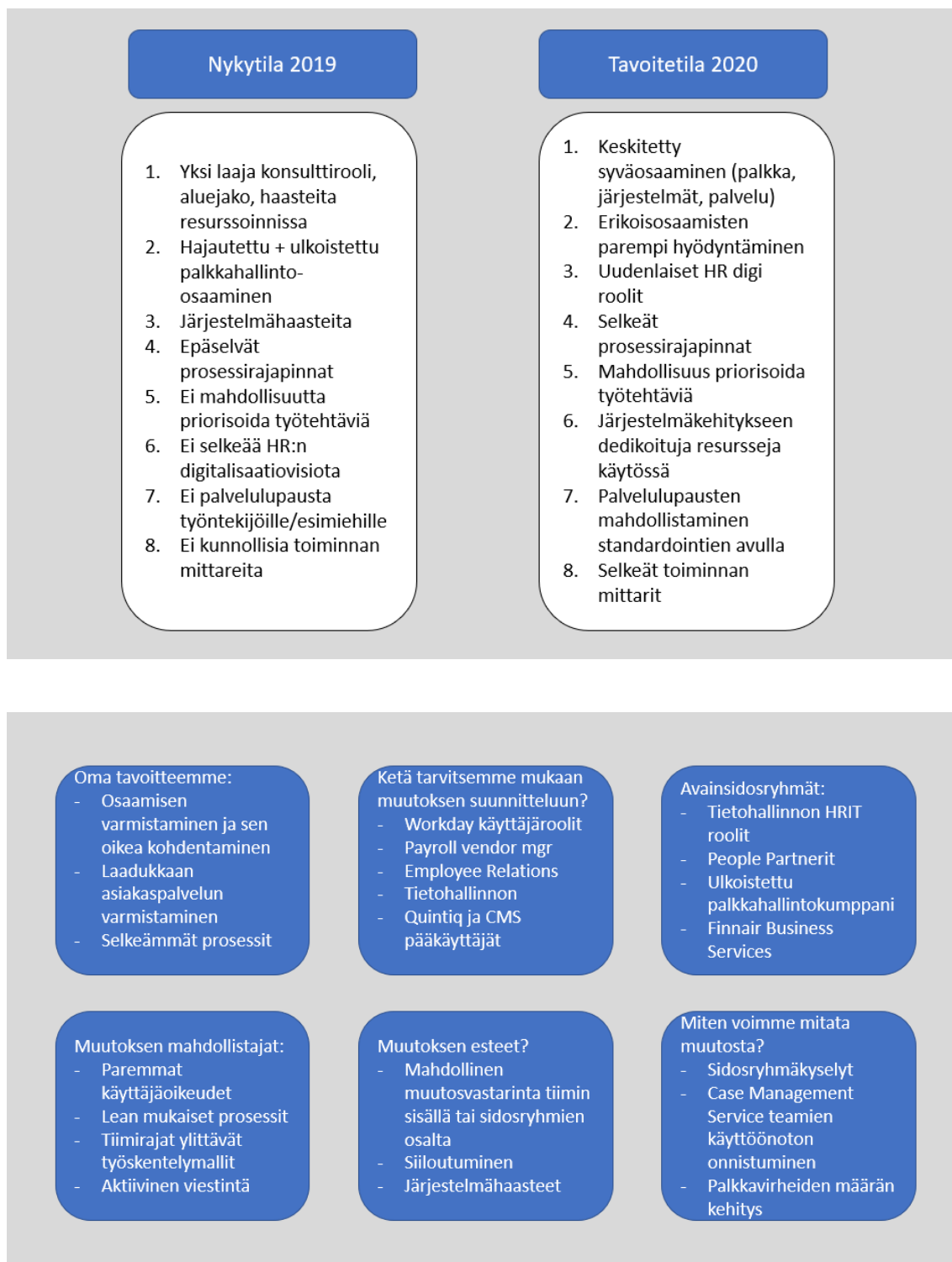
5.3 Työpajat teemoittain

HR-konsulttitiimin työpajat rakentuivat neljän eri teeman ympärille:

TYÖPAJA 1	Tavoitetilan määrittäminen
TYÖPAJA 2	SIPOC läpikäynti, prosessit
TYÖPAJA 3	Työroolit, vastuut ja avainosaamiset
TYÖPAJA 4	Uusien työroolien määrittely

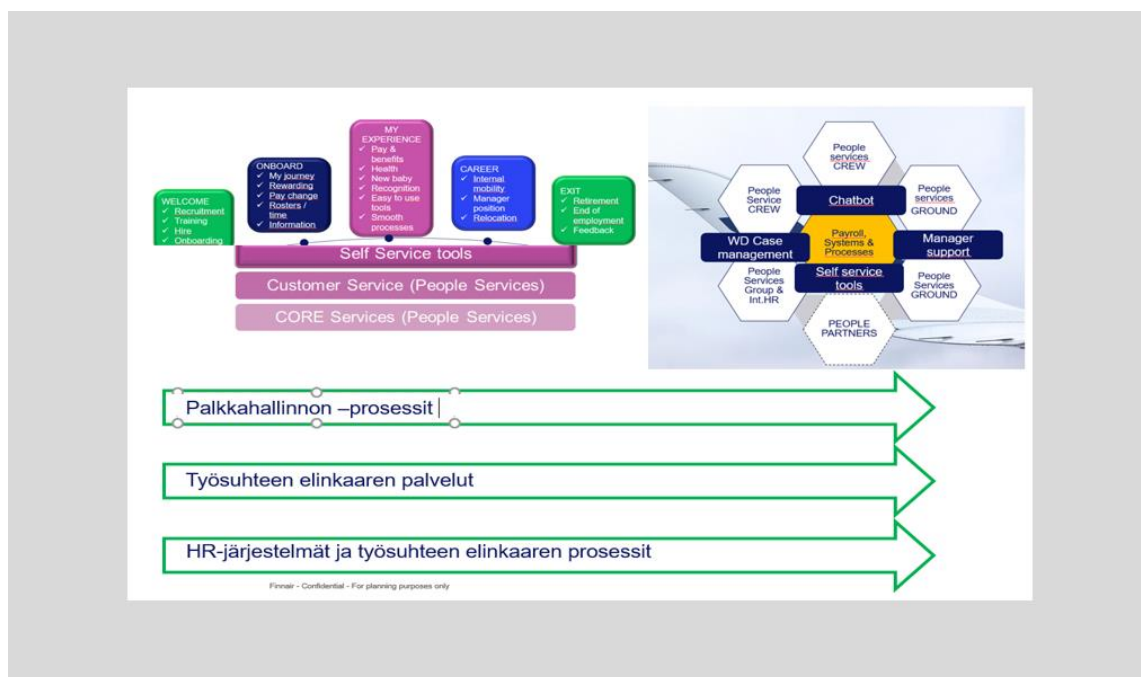
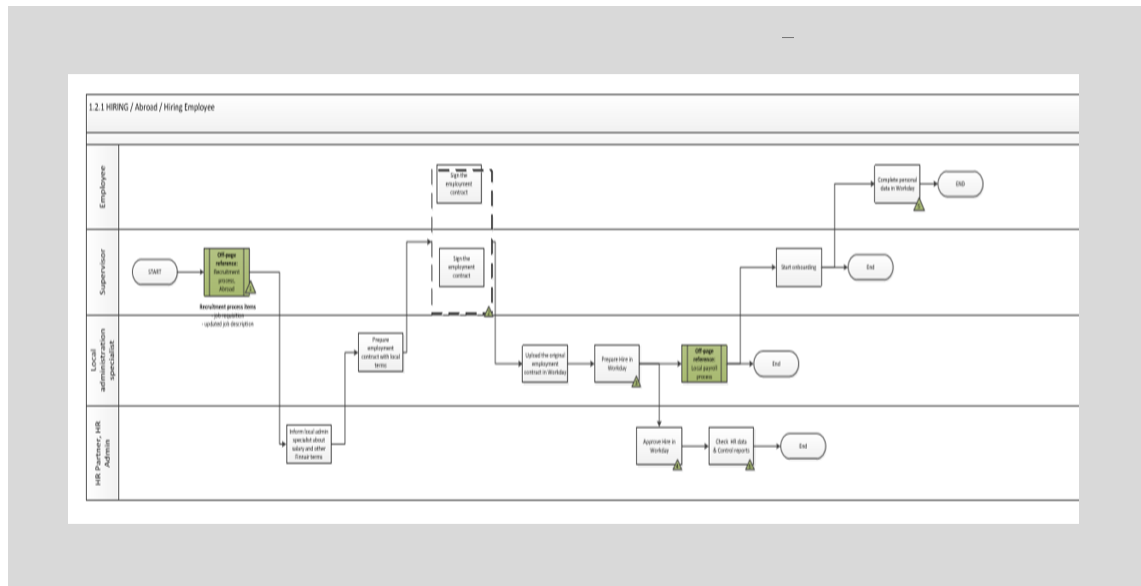
Taulukko 4. Työpajojen teemat.

Kuviossa 16 on esitetty HR konsulttitiimin ensimmäisessä työpajassa yhdessä määrittämä tavoitetila. Tavoitetila ottaa kantaa tehokkaampaan erikoisosaamisten hyödyntämiseen, resurssien oikeaan kohdentamiseen, keskitettyyn järjestelmäosaamiseen sekä mahdollisuuden määrittää tulevaisuudessa palvelulupaus asiakasalueille. Tavoitteisiin määriteltiin myös yhteinen visio järjestelmäkehityksen osalta. Osana tutkimuksen sykli-syyttä tätä tavoitetta lähdettiin toteuttamaan heti käytännössä samoin, kuin prosessien selkiyttäminen, joihin kaksi HR konsulttia syventyi syksyn aikana tarkemmin. Syöte molemmista kehittämistoimista saatiin takaisin tukemaan seuraavien työpajojen sisältöä.



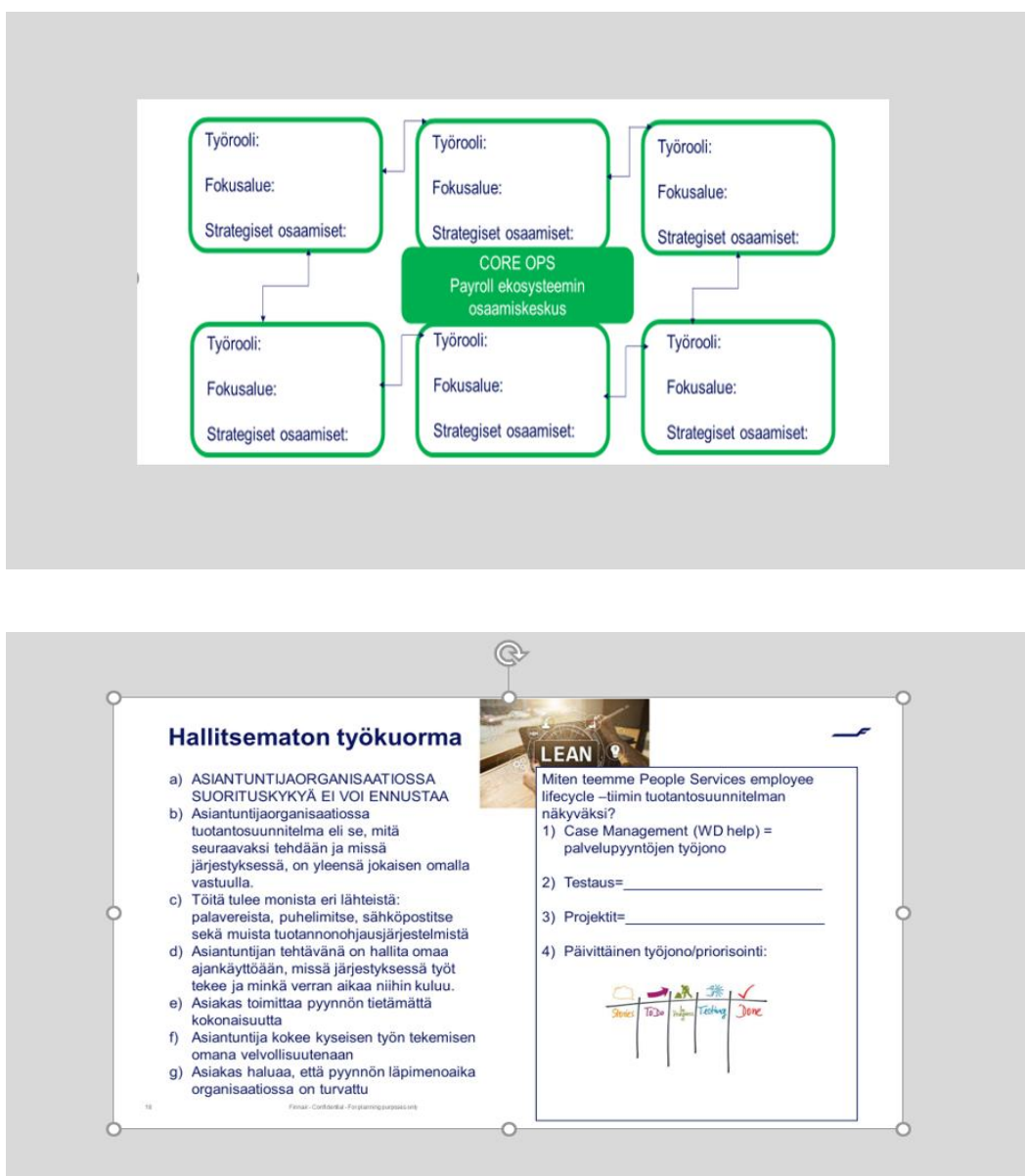
Kuvio 16 a ja b. Workshop 1: Yhteisen tavoitetilän kuvaus.

Toisessa työpajassa keskityttiin pohtimaan mitkä ovat henkilöstöpalveluiden osalta tärkeimmät prosessikokonaisuudet ja millaisia aliprosesseja niihin kuuluu. Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole ollut uudistaa yksittäisiä aliprosesseja vaan varmistaa pääprosessien omistajuus, avainosaamiset ja työroolit.



Kuvio 17: Workshop 2: Esimerkkejä prosessityöpajan materiaalista.

Kolmannessa työpajassa tiimi jaettiin yhteen neljän hengen ja yhteen kolmen hengen ryhmään. Molempien ryhmien tehtävänä oli pohtia, millaiset roolit tukisivat henkilöstöpalveluiden toimintaa tulevaisuudessa. Edellisissä työpajoissa kuvatut tavoitteet ja pääprosessit toimivat pohjana roolien rakentamisessa. Molemmat ryhmät tunnistivat melko samantyyppisiä rooleja kolmen pääprosessin ympärille. Keskustelua käytiin siitä, kuinka paljon moniosaamista tai millaisia rajapintoja meidän pitäisi pystyä rooleihin sisällyttämään. Molemmat tiimit kokivat tärkeimmäksi kuitenkin selkeyttää uusien roolien tavoitteet ja enenevässä määrin tunnistaa myös niiden ulkoisia sidosryhmiä.



Kuvio 18. Esimerkki työrooleihin liittyvän työpajan materiaalista.

Lopullinen suunnitelma uusien työroolien osalta valmistui neljännen workshopin jälkeen. Työrooleille tunnistettiin selkeä tarve, myös muun organisaation näkökulmasta. Tärkeää on saada vapautettua aikaa palveluiden jatkuvalle kehittämiselle ja digitaalisen transformaation kiihdyttämiseksi. Uusi toimintamalliajatus rakentuu kolmen suurimman prosessin ympärille, joista työsuhteen elinkaari ja palkkaprosessien tuki, kuuluvat HR konsulttien työalueeseen.



Kuvio 19. Workshop 4: Suunnitelma uusista työrooleista ja toimintatavasta.

Jokaisen työpajan jälkeen testasin vielä taustatyönä, millaisia muutoksia prosessit vaativat, jos suunnitellut toimenpiteet vietäisiin sen hetkiseen tilanteeseen. Näin myös toimintatutkimuksen syklisyys toteutui suunnitteluvaiheessa. Näistä muutostarpeista kävimme yhteistä keskustelua aina seuraavan työpajan alussa.

6 Kehittämishankkeen tulokset

Toimintatutkimuksen tuloksena HR konsulttitiimi kuvasi rakenteet uusille työrooleille, määritteli niihin kiinnittyvät avainosaamiset sekä dokumentoi arvovirtataulukon avulla toimintaa ohjaavat prosessit.

Alla esitetyssä taulukossa 6 löytyvät tutkimukselle määriteltyjen mittareiden toteumat.

Mittarit:	Toteutunut (kyllä/ei)
Mittari 1: Arvovirtakuvaukset nykyisistä työtehtävistä tehty.	Kyllä SIPOC -arvovirtakuvaukset alueittain.
Mittari 2: Uusien työroolien kuvaus valmis.	Kyllä Kuvattuna kolme uutta työroolia.
Mittari 3: Uusien työroolien osaamiset määriteltä.	Kyllä Osaamiset kiinnitetty kuvattuihin työrooleihin.

Taulukko 6. Mittareiden toteutuminen.

Nykytilaa kartoittavasta lähtöhaastattelujen koosteesta ilmenee, että HR konsultit ovat olleet tyytyväisiä työn itsenäisyyteen, tiimin toimivuuteen ja asiakasalueisiin. Vahvana ajurina päivittäisessä työssä on toiminut halu tuottaa laadukkaita henkilöstöpalveluita oman alueen työntekijöille. Työn kuormittavuutta puolestaan ovat lisänneet merkittävästi erilaiset järjestelmähaasteet, manuaaliset prosessit sekä priorisoinnin puuttuminen. Kaikki edellä mainitut seikat ovat tehneet työkuorman ennustettavuuden hankalaksi.

Onnistumisen mahdollistajiksi tiimin tulevaisuuden osalta tunnistettiin tehokkaampi erikoisosaamisten hyödyntäminen, joka nousi esiin myös kaikissa työpajoissa. Selkeät palvelumallit, jatkuva kehittyminen ja järjestelmien toimivuus mainittiin tulevaisuuden kan-

nalta kriittisinä tekijöinä. Poistettaviksi esteiksi nousivat liian geneeriset roolit, järjestelmien toimimattomuus, ylipalvelu ja välinpitämättömyys, jolla todennäköisesti viitataan liian suuren työkuorman aiheuttamaan uupumiseen.

Haastattelujen lopputulos on ollut helposti todennettavissa myös havainnoinnin kautta yhteisissä työpajoissa. Samat aihealueet ja teemat ovat nousseet molemmissa kehitettävien asioiden listalle. Ongelmat liittyvät pääosin roolin itsenäisen päätöksenteon puutumiseen, rajapintoihin, tehtäväsisältöjen laajuuteen, aikapulaan sekä osaamishaasteisiin. Lisäksi ulkoiset tekijät, kuten datan oikeellisuus ovat luoneet ylimääräistä painetta osallistua erityyppisiin projekteihin, testauksiin sekä oman työn ohella suoritettuihin datavalidoointeihin.

Tekemisen parempi fokusointi helpottaa tiimin osalta myös ajankäytön suunnittelua. Esimerkkinä vaikkapa palkkaprosessin aikataulu, joka on vahvistettu kuukausiksi eteenpäin. Tällä hetkellä liian laaja-alainen toimenkuva ei ole kuitenkaan mahdollistanut riittävän työajan allokoointia palkkoihin liittyviin työpyyntöihin. Tämä on aiheuttanut päivittäisen työajan ylityksiä etenkin palkka-ajoihin valmistauduttaessa, koska tehtävät on edellytetty hoidettavaksi. Uusien roolien osalta palkkahallintoon keskittyvät henkilöt voivat jatkossa suunnitella oman viikko- tai kuukausiaikataulunsa valmiiksi ja keskittyä paremmin fokusalueensa tekemiseen.

Haastattelutulokset tukevat arviota toimintatutkimuksen lähtökohdista. Tarve uusille työrooleille, osaamisen kehittämiselle ja prosessien hajauttamiselle vastuumielessä on ilmeinen. Lisäksi sekä sisäisten, että ulkoisten sidosryhmien nivominen tiiviimmäksi osaksi henkilöstöpalveluiden arkea, koettiin kokonaisprosessien kehittämisen kannalta kriittisenä. Haastatteluissa kävi ilmi, että tiimin osaaminen on varsin laaja-alaista ja hyvin epätasalaatuista. Osan työhistoria kattaa palkkahallinnon tehtävissä toimimista, kun taas osa on keskittynyt enemmän geneerisen HR osaamisen hyödyntämiseen. Tämä tarkoittaa samalla nykytilassa varsin erilaista palvelukokemusta eri henkilöstöalueilla, koska tekeminen on vahvasti sidottua henkilötasoihin osaamisiin ja priorisointiin. Tämä aiheuttaa myös kuormittavuutta mm. palkkahallintoon liittyvien tehtävien osalta, joihin kaikilla tiimin jäsenillä ei ole riittävää osaamista. Haastatteluihin osallistui kahdeksan konsulttia.

Seuraavassa taulukossa kiteytettynä tiimin jäsenten arviot lähtötilanteesta.

Asiat, joihin olen tyytyväinen työssäni	Asiat, joihin en ole tyytyväinen	Onnistumisen mahdollistajat	Onnistumisen esteet
Itsenäinen työ	Aikapriorisoinnin puuttuminen - tee heti	Jatkuva kehittyminen työssä	Välinpitämättömyys ongelmiin
Päivittäinen uuden oppiminen	Työn tehokkuus kärsii järjestelmäongelmien takia	Tiimin tuki	Huolimattomuus
Mukavat työkaverit	Kehityksen hitaus, proaktiivisuuden puuttuminen	Aitous	Asioiden vakavuuden unohtaminen
Työn monipuolisuus	Organisaation hierarkisuus	Proaktiivisuus yli tiimirajojen	Työroolien päällekkäisyys
Arvon tuottaminen asiakasalueille	Järjestelmähaasteet	Selkeät palvelumallit	Järjestelmähaasteet
Hyvän palvelukokemuksen tuottaminen	Manuaaliset prosessit	Osaavat toimijat	Vääränlaiset asenteet
Hyvät työkaverit	Konsultin nykyrooli	Erikoisosaamisten hyödyntäminen	Liian geneeriset roolit
Asiakasalueeni	Sähköpostisemarkelka	Liittymien toimivuus	Ylipalvelu
Oman työn mielekyys	Pullonkaulat	Hyvät työkaverit	

Ihmisten kohtaaminen ja auttaminen	Liiallinen työkuorma		
Oman erikoisosaamisen hyödyntäminen			
Joustotyön mahdollisuus			

Kuvio 20. Tiimin koostetut itsearviot.

Työpajoissa tunnistettiin tarve seuraaville rooleille, jotka kuvattiin sekä työn sisällön, että niihin tarvittavan osaamisen näkökulmista:

Rooli 1: Palkkaprosessin asiantuntijat, joiden vastuualueena ovat:

- Palkkaprosessin ja siihen liittyvän tietovirran erityisosaaminen
- Työehtosopimusten ja paikallisten sopimusten tunteminen ja tulkitseminen
- Palkkahallinnon ostopalveluiden johtaminen ja tuki arjessa
- Työntekijöiden ja esimiesten neuvonta sekä palkka-asioiden palvelupyynn-
töjen ratkominen
- Palkkaprosessin systematisointi
- Sidosryhmät: Palkkahallinnon ulkoinen kumppani, Resurssienhallintaan
liittyvät suunnittelutiimit (miehistöt ja maapalvelut sekä tekniikka), Finnair
Business Services, työsuhteen elinkaaren palvelut ja järjestelmätiimi
- Avainosaamiset: Henkilötietojärjestelmä ja resurssisuunnittelujärjestel-
mät sekä niihin liittyvä ajanhallinta

Rooli 2: Työsuhteen elinkaaren palvelut ja esimiesten tuki

- Esimiesten ja työntekijöiden tuki työsuhteen elinkaaren prosesseissa
- Esimiesten tuki vuosikelloprosesseissa
- Henkilötietojärjestelmän -prosessituki loppukäyttäjille
- Yhtiön henkilöstölle suunnattujen ohjeistusten valmistelu ja päivitys
- Työsuhteen elinkaareen liittyvien palvelupyyntöjen ratkaiseminen
- Sidosryhmät: koko henkilöstö ja esimiehet, Finnair Business Services, HR prosessien omistajat, palkkatiimi, järjestelmätiimi
- Avainosaamiset: Henkilötietojärjestelmä, Microsoft Office Tools, generinen HR prosessiosaaminen, palvelukonseptit ja niiden kehittäminen

Rooli 3: HR -järjestelmät ja prosessit

- Henkilötietojärjestelmän pääkäyttäjäroolien hallinnointi, osaamisen varmistaminen, työohjeet
- Työsuhteen elinkaaren HR liiketoimintaprosessien suunnittelu ja työnnkulut
- Järjestelmäkehitys yhteistyössä tietohallinnon kanssa
- Henkilötietojärjestelmän admin-toiminnot ja käyttäjätuki
- Digitalisaation edistäminen työsuhteen elinkaaren palveluiden osalta
- Sidosryhmät: Tietohallinnon organisaation toimijat, Työsuhteen elinkaaren tiimi, HR prosessinomistajat, ulkoiset sidosryhmät ja palkkatiimi

- Avainosaamiset: Henkilötietojärjestelmä ja siinä tapahtuva pienkehityksen konfigurointi, admin-palvelut ja loppukäyttäjien tuki, digitaalisten ratkaisujen suunnittelu ja hyödyntäminen, projekti- ja prosessiosaaminen

Henkilöstöpalveluiden strategiset osaamiset jakautuivat myös kolmen edellä mainitun roolin osalta melko selkeästi. Osaamisen keskittäminen ja syventäminen koettiin tärkeänä. Uudet järjestelmäkehitykseen liittyvät HR-roolit ovat aiemmin sijainneet pelkästään tietohallinnossa, joka on tehnyt yksittäisten järjestelmä- tai prosessimuutosten tekemisen liian kankeaksi ja rakentanut pullonkauloja myös digitaalisen kehittämisen eri vaiheisiin.

Tutkimuskysymys 1	<u>Millaisten työroolien avulla tuotamme H2/2020 moderneja henkilöstöpalveluita Finnairin työntekijöille ja esimiehille?</u> Tiimi kuvasi HR-konsulttiroolin sijaan, kolme uudenlaista fokusoidumpaa työroolia, jotka mahdollistavat ketterämmän päätöksenteon, jatkuvan kehittämisen sekä uudenlaisen palvelutuotannon.
Tutkimuskysymys 2	<u>Miten kuvaamme HR-konsulttipalveluiden nykyiset ydintehtävät ja prosessit sekä arvioimme niiden arvon tuottoa?</u> Tiimi dokumentoi prosessit SIPOC-arvovirtakuvauksen avulla, joka mahdollisti uudenlaisen läpinäkyvyyden tiimin tehtävien sisälle eri asiakasalueilla. Prosessikuvauksen yksi näkökulma oli tunnistaa niiden tuottama lisäarvo myös tiimin omasta näkökulmasta. Tiimi tunnisti myös tehtäviä, joiden siirto aloitettiin jo työpajojen aikana ulkoiselle sidosryhmälle. Ydintehtävät kiinnitettiin osaksi uusia työrooleja.
Tutkimuskysymys 3	<u>Millaiset ovat uusien työroolien avainosaamiset?</u>

	<p>Tiimi tunnisti uusiin työrooleihin tarvittavat avainosaamiset, joista palkkahallinnon erikoisosaaminen koettiin erityisen tärkeäksi tulevaisuuden palvelu- ja prosessikehityksen mahdollistamiseksi. Täysin uusi avainosaaminen liittyi prosessit- ja järjestelmät rooliin, johon kiinnittyisi jatkossa enemmän IT painotteista tekemistä, kuten järjestelmä- ja prosessimuutosten konfigurointia.</p>
--	---

Taulukko 5. Tutkimuskysymysten vertailu tuloksiin.

Työroolien kehittämisessä on otettu huomioon Lean-periaatteet. Hukkaa on pyritty merkittävästi vähentämään ja turhia pullonkauloja poistamaan prosessien sisältä. Yhtenä suunnittelusääntönä ovat olleet selkeät itsenäiset roolit, mikä tarkoittaa myös vastuun kantamista ja päätösten tekemistä siellä, missä varsinainen työ tehdään. Mielestäni asiantuntijat ovat paras mahdollinen taho tekemään päätöksiä arjessa. Ongelmien eskalointi yksikön esimies- tai johtoryhmätasolle on myös pyritty minimoimaan uudenlaisen fokusoinnin ja tehtävien paremman läpinäkyvyyden kautta. Samalla, kun erityisosaamisia hyödynnetään entistä tehokkaammin, varmistamme myös laadukkaamman päätöksenteon ja prosessikehityksen.

Toimintatutkimuksen lopuksi suoritin tiimin loppuhaastattelut. Pääosin kaikki HR-konsultit kokivat suunniteltujen tehtävien fokusoinnin hyvänä ja uudet roolit mielekkäinä. Eniten kysymyksiä aiheutti työpajoissa kuvattu työsuhteen elinkaaren ja esimiestyön palvelurooli, jonka osalta toivotaan vielä jatkokehityksenä kuvattavaksi työntekijän polku. Palkkaprosessiin kuvattu työrooli puolestaan sai positiivisinta palautetta selkeydestään, vaikkakin roolin sisältö on sidosryhmien ja palkkahallinnon ulkoisen kumppanin osalta aiempaa laajempi ja haastavampi. Nämä elementit koettiin kuitenkin prosessien laadun kannalta kriittisiksi.

HR-järjestelmät ja prosessit -työnkuvan sisältö on omassa organisaatiossamme uudenlainen rooli henkilöstöpalveluiden sisällä. Aiemmin HR roolit ovat sisältäneet vain pää-

käyttävästuita, eivät 100% työrooleja HR järjestelmäkehityksen sisällä. Uusi rooli koettiin innostavaksi mutta samalla myös yhdeksi tärkeimmistä tulevaisuuden henkilöstöpalveluiden toiminnan mahdollistajista.

Työpajoissa nousi esiin vahvasti tiimin oma kokemus siitä, että liian geneerinen rooli hankaloittaa priorisointia, työn tehokkuuden kehittämistä ja helposti johtaa kuormittumiseen, mikäli tehtävän tavoitteet eivät ole selkeitä ja riittävän konkreettisia. Olen myös itse kokenut HR-konsulttityön johtamisen varsin haasteellisena, aluekohtaisen vaihtelun ja läpinäkyvyyden puuttumisen takia. Esimies ja alainen eivät välttämättä aina jaa yhteistä näkemystä arjesta, joka voisi johtaa heikoimmillaan molemminpuoliseen epäluottamukseen. Tästä syystä oli ehdottoman tärkeää tuoda esiin, millaiseksi tehtävän sisältö kulakin alueella oli muotoutunut viimeisten vuosien aikana.

Työpajojen osalta hyväksi koettiin yhteinen tekeminen ja uusien itsenäisempien roolien määrittely. Tiimi pääsi itse muotoilemaan tulevaisuuden työrooleja mikä heidän mukaansa varmasti jatkossa auttaa myös kehittämään niitä. Työpajojen aikana varmasti meistä jokainen, itseni mukaan lukien, on myös tehnyt henkilökohtaista muutosmatkaa kohti uudenlaista palvelutuotantoa.

6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

”Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa painottuu kokonaisuuden arviointi. Tutkimuksen tulee olla sisäisesti johdonmukainen, eli tutkimusten erillisten osien tulee olla suhteessa toisiinsa ja niiden täytyy muodostaa looginen kokonaisuus.” (Eskola & Suoranta 2001, 16, 211), (Sarajärvi & Tuomi 2002, 135, 138.)

Tämän toimintatutkimuksen osalta dokumentoitiin tiimin haastattelut ja itsearviointit sekä työpajoissa tuotettu materiaali. SIPOC arvovirtakuvaukset ovat kiinteä osa toiminnan kehittämistä myös jatkossa. Tämän toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi koostuu haastattelu ja työpajamateriaalien linkittämisestä toisiinsa sekä hankkeen aikana tehdyistä havainnoista. Loppuhaastatteluissa kysyttiin tiimiltä uudelleen kriittisimpiä muutostarpeita ja ne olivat selkeästi erilaiset kuin aiemmin. Uusien työroolien kautta oli löydetty seuraavat askeleet, joihin liittyi taas uudenlaisia kysymyksiä. Aiemmat ongelmat todettiin yksimielisesti poistetuksi, mikäli roolit päätysivät tuotantoon suunnitelman mukaisina. Tämän toimintatutkimuksen päättyessä ehdotus uusista työrooleista on hyväk-

sytty yksikön johtoryhmässä ja muutoksen osalta sovittiin edettäväksi yhteistoimintaneuvotteluihin osana laajempaa toimintamallin muutosta. Muutoksen johtaminen alkoi jo kehittämishankkeen aikana, joten tiimin kehittämisvalmius on jonkin verran muita ryhmiä edellä.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jolloin sekä tutkija että tutkittavat näyttäytyvät tutkimuksen tekijöinä, minkä vuoksi tutkija ei voi olla täysin etäinen, kuten Eskola ja Suoranta toteavat. Eskolan ja Suorannan (Eskola ja Suoranta, 1999, 224-225) mukaan toimintatutkimuksen luotettavuus syntyy yhteisten neuvottelujen tuloksena, eikä tutkimuksen validiteetille voida asettaa ehdottomia ja objektiivisia kehyksiä.

”Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee tarkastella sen uskottavuutta ja siirrettävyyttä. Tutkimus on uskottava, mikäli tutkija on pystynyt kuvaamaan tulokset niin selkeästi, että lukija ymmärtää miten analyysi on tehty, ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset.” (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 198.)

Työpajoissa käytetty materiaali esimerkkien tasolla löytyy toimintatutkimuksen liitteenä. Itselleni tämän toimintatutkimuksen osalta tärkeintä oli saada aikaan konkreettinen muutos tiimin sisäisessä työskentelymallissa sekä ehdotus uusista työrooleista, jotka voitaisiin ottaa käyttöön vuoden 2020 aikana.

7 Johtopäätökset ja yhteenveto

Henkilöstöpalveluiden transformatio jatkuu varmasti tulevinakin vuosina samoin kuin digitaalisten työvälineiden kehittyminen. Tärkeää on muistaa, että palveluita tuotetaan ihmisille ja aina kun kyse on ihmisistä, asioihin liittyy myös inhimillinen puoli. Palveluiden kehittämisessä niiden saavutettavuus ajasta ja paikasta riippumattomasti on trendi, joka jatkuu. Uskon, että työntekijän polku tulee entistä enemmän muistuttamaan palvelumuo-
toilun kautta ulkoisen asiakkaan polkua. Molempien osalta meidän on pyrittävä tunnistamaan millaista palvelua asiakas arvostaa sekä millaisilla prosesseilla voimme tuottaa parasta lisäarvoa. Myös henkilöstöpalvelut voidaan nähdä eräänlaisena vakioituna palveluna. Työsuhteen elinkaaren varrelle mahtuu paljon tapahtumia, joiden tukeminen luo mielikuvan siitä millaista työntekijäkokemusta yritys pystyy tarjoamaan. Työntekijän työnantajan käyttöön antama aika- ja osaamispanos tarvitsee vastikkeen, joka tuotetaan toimivilla, oikea-aikaisilla ja luotettavilla palkkapalveluilla.

Työnantajamielikuva on entistä enemmän se tekijä, jonka varaan yritykset ovat valmiita investoimaan. Kaikki tähtäävät menestyäkseen ja sen toteutumiseen tarvitaan oikeat ja osaavat ihmiset. Rekrytoinnilla ja henkilöstöpalveluilla luodaan merkittävä osa työnantajamielikuvasta. Miten hakuprosessi toimii ja miten sujuvasti työntekijän työsuhteen alkumetrit toteutuvat. Koeaika on jo ensimmäinen totuudenhetki näille. Myös pitkien työurien kannalta kokemukseni mukaan suuri vaikutus työssä jaksamiseen on sekä esimiestyöllä, että HR-palveluilla. Kuinka hyvin tunnistamme ja ennakoimme asioita, auttaa myös tukemaan työntekijöitä parhaiten työuran eri vaiheissa. HR ei mielestäni ole enää administratiivinen yksikkö vaan kiinteä osa strategian mahdollistamista.

Finnairin henkilöstöpalvelut on päättänyt ottaa vuoden 2020 aikana käyttöön Case Management -järjestelmän (CM), jonka avulla eri tiimeille tulevat palvelupyynnöt tullaan jatkossa ohjaamaan. Palvelupyynnöt määritellään kategorioittain, joille voidaan myös rakentaa palveluun liittyvät asiakaslupaukset sisältäen sovitut ratkaisuaajat. CM sisältää myös kustomoitua raportointia, joka avulla on mahdollista seurata:

- Palvelupyyntöjen kategorioita ja määriä
- Miltä alueilta palvelupyyntöjä tulee (myös eri alueiden esimiehet)
- Mitkä ovat palvelupyyntöjen vastausajat ja kuinka kauan kysymysten asiasältöjen selvittäminen on kestänyt. Tämä auttaa organisaatiota jatkossa tunnistamaan kehitystarpeita vaikkapa HR prosessien ohjeistuksissa, itsepalvelutoimintojen kehittämisessä tai kategoriavalikoimassa.

Järjestelmä antaa mahdollisuuden myös:

- Ohjata työpyyntöjä henkilöstöpalveluiden ulkopuolisille toimijoille.
- Rakentaa tehokkaampia palvelutiimejä

Uusien työroolien osalta on tärkeää jatkossa pohtia miten ne pystyvät parhaiten hyödyntämään uutta järjestelmää, joka raportoinnin kautta pystyy tuottamaan ajantasaista tilannekuvaa henkilöstöpalveluiden työpyynnöistä.

HR-konsulttityön osalta olen esittänyt työyhteisölle uusien roolien käyttöönottoa ja ketterää kokeilemistä myös jatkossa. Prosessien kehittäminen vaikkapa PDSA -syklin avulla tukisi hienosti tiimin matkaa kohti Lean filosofian hyödyntämistä ja siihen liittyvien työkalujen viemistä osaksi arkea. Tiimidialogi mahdollistaa jatkossakin yhteisen keskustelun, avoimen työilmapiirin sekä luottamuksen rakentamisen työyhteisön sisällä. Arvovirtakuvauksen hyödyntämisellä tiimin on mahdollista kehittää omaa tekemistään samalla, kun työntekijöiden ja esimiesten asiakaskokemus saadaan nostettua täysin uudelle tasolle. Toivon omalta osaltani pystyväni tukemaan tuota matkaa myös seuraavien entistä suurempien harppausten osalta.

Lähteet

- Aalto, uutiset (<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/strategisen-ajattelun-merkitys-korostuu-big-datan-hyodyntamisessa>) Mäkelä, Kristiina. (2019). Luettu 19.12.2020
- Collins, J. (2001). Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Finnair, a. <https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment> ja Finnair, b. <https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment/sustainable-investment> (2019). Luettu 19.12.2020
- Finnair, People & Culture materiaalia 2019 (organisaatiomalli).
- Futurice. Lean Service Creation (leanservicecreation.com)
- Grabovskaia, Z. (2019) Service Design -opintojakson materiaalit. Metropolia.
- Grönfors, M. & Vilkkä, H (toim.) (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.
- Helsilä, M. (2002). Käytännön henkilöstötyö. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Henkilöstöpalveluiden yritysten liitto, <https://hpl.fi/hpl-vaikuttaa/muuttuva-tyoelama/digitalisaatio-henkilostopalveluissa/> (2020). Luettu 19.1.2020.
- Kananen, J. (2014). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2015). Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. Sanoma Pro Oy

Kauhanen, J (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy

Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma.

Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki. Talentum.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum.

Modig, N. & Åhlström, P. (2013). Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing.

Mäki, T. & Pakarinen, T. (2013). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Edita.

Nenonen, S. & Tanskanen, I. (2009). Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 20.3.2019 osoitteesta <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522160973.pdf>

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa. kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sarvas, R. & Nevanlinna, H. & Pesonen, J. (2017). Lean Service Creation Handbook.

Sixsigma <https://goleansixsigma.com/lean-six-sigma-sipoc-infographic/> (2020). Luettu 12.1.2020

The W. Edwards Deming Institute 2018. PDSA Cycle. <https://deming.org/explore/p-d-sa> Luettu 20.12.2019.

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy.

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). Leading digital. Turning technology into business transformation. Boston, Massachusetts: Harvard business review press.

Liite 1

SIPOC – arvovirtakuvaus (esimerkki) (2019)

		Which systems & unit/team tools (if any) are used for conducting the activity?	Which process/subprocess/owns this activity?	Who (which role) is doing the specific activity?	What is the frequency of this activity?	What is the average time spend on this task in a day/month/year?	Which units/teams/roles provide input for this process (other than the role conducting the activity)?	What input is needed for this activity? (file type/system, etc.)	In which format does the input arrive to the activity? (file type/system, etc.)	Which units/teams/roles does the output serve (other than the role conducting the activity)?	What is the output from this activity? (file type/system, etc.)	In which format is the output produced by the activity? (file type/system, etc.)	Are there internal controls involved in this activity? If so, what?	Where is this process/task documented (instructions)	Is this process/task mandatory, our core, outsourced, belongs to another unit	Identified issues
Main process	International Assignment															
Hierarchy ID	Process/subprocess/activity/service	Systems/tools used for the activity	Owned by	Conducted by	Frequency	Time consumed	Supplier(s)	Input	Input format/systems	Customers	Output	Output format/systems	Internal control name (if included)	Where is this process/task documented (instructions)	Is this process/task mandatory, our core, outsourced, belongs to another unit	Identified issues
1.1.	Immigration process	visa/work permit/registration	Int assignm ents process owner	Employee	KPMG	10/year	Two to six weeks	KPMG	Provide document ation.	Business unit (old and new)	Ready to relocate	HR systems		HRC teams files	mandator y	Queuing time for some visa types/cou ntries
1.2.	Cost evaluation	Anaplan/Wo rkday	HRP	Manager & People Partner	15/year	2 h		Analysis on total value		Business unit relocated		Anaplan		Int assignment	mandator y	

Liite 2

Haastattelukysymykset

Miten koet pystyväsi hyödyntämään parhaiten omaa osaamistasi nykyroolissasi?
Listaa ne asiat, joihin olet nykyisessä työssäsi tyytyväinen.
Listaa ne asiat, joihin olet nykyisessä työssäsi tyytymätön.
Kerro kolme asiaa, jotka mielestäsi mahdollistavat tiimin onnistumisen tulevaisuudessa.
Kerro kolme asiaa, jotka meidän mielestäsi pitää pystyä muuttamaan välittömästi.
Tunnistatko prosesseja tai tehtäviä, jotka eivät kuulu mielestäsi HR-konsultin työhön?
Millaisia tehtäväkokonaisuuksia tunnistat HR-konsultin työrooliin nykyisellään?